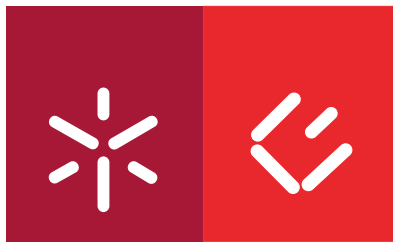


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Luís Filipe Pereira Monteiro

**O impacto das *best practices* de gestão do
capital humano no desempenho das 500
maiores e melhores empresas em Portugal**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Luís Filipe Pereira Monteiro

**O impacto das *best practices* de gestão do
capital humano no desempenho das 500
maiores e melhores empresas em Portugal**

Tese de Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Miguel Pina e Cunha

Outubro de 2009

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS
DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE
COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Entidades que apoiaram o estudo

A realização deste projecto de investigação teve o apoio de um conjunto alargado de associações empresariais e entidades que contribuíram para a credibilização do mesmo e para a sua divulgação junto dos potenciais respondentes.

- Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial (AIP-CE)
- Associação Empresarial de Portugal (AEP)
- Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG)
- Associação Industrial do Minho
- RH Magazine
- *The Literacy Site*

Um agradecimento especial à Dra. Helena Caiado (AIP-CE), ao Dr. António Pego (AEP), ao Dr. Jorge Marques, Dr. Vítor Carvalho e Dr. Paulo Gaião (APG), à Dra. Fátima Oliveira (AIMinho) e ao Dr. Lobato Neves (RH Magazine), por terem acreditado neste projecto e terem divulgado junto dos seus associados.



Agradecimentos

Assumir integralmente a responsabilidade por este trabalho não seria justo, atendendo ao número de pessoas que se envolveram e contribuíram de forma tão decisiva para o seu sucesso.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Prof. Doutor Pedro B. da Camara, que foi o grande encorajador da minha participação no mestrado e o meu mentor nesta nobre profissão da gestão de recursos humanos. Obrigado!

Ao Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha, pelas orientações preciosas que me proporcionou ao longo do projecto e por me ter inspirado com a sua vasta obra de investigação.

Ao Prof. James Guthrie e ao Prof. Mark Huselid que foram incansáveis nas respostas a todas as questões que fui formulando ao longo do projecto de investigação.

Ao Prof. Doutor Carlos Cabral-Cardoso, porque foi com base nas suas aulas que comecei a gizar o sonho de realizar um projecto desta dimensão.

Ao Prof. Lobato Neves, pela confiança que tem depositado em mim e pelo suporte que, com a ajuda da equipa da RH Magazine, me tem dado na divulgação do trabalho.

Ao conjunto de empresas que participaram neste estudo e que se disponibilizaram para recolher a quantidade enorme de informações e indicadores que permitiram esta análise de resultados.

A uma equipa fantástica de promissores na área da GRH: Paulo Calixto, Joana Russinho, Ricardo Valente, Miguel Sá, Ana Leite, Lúcia Santos, Marcos Torres, Filipa Jácome, Pedro Barroso, Fernanda Coelho, Inês Mendes, Paulo Marques, Ana Peneda, Maria Cadilhe, Artur Félix, Annette Sousa, Daniel Oliveira, Dora Martins, Isaque Dias, Maria Calisto, Nicole Ferreira, Tomás Garnel.

À Susana, por representar o exemplo de que existe um empreendedor em cada um de nós e ao meu pai, pelo apoio incondicional que me tem dado, desde o primeiro dia que vim ao mundo.

Uma dedicação especial à minha mãe, com quem aprendi a gostar genuinamente das pessoas e acreditar que cada um de nós tem um infinito potencial escondido que com a habilidade e o engenho, pode brotar e ganhar asas.

E por último, à minha esposa, a Filipa, por ter tido a generosidade de perdoar as minhas ausências e por ter representado sempre o princípio e o propósito de todas as pequenas coisas aos quais me tenho dedicado.

RESUMO

A progressiva competitividade à escala mundial e a consequente procura por fontes de vantagem competitiva sustentável, tem levado um crescente número de académicos e profissionais a debruçarem-se sobre o estudo do potencial da gestão de recursos humanos no incremento do desempenho e eficácia das organizações. Esta corrente de investigação deu origem à abordagem das best practices que tem como premissa a noção de que existe um conjunto de práticas que permite influenciar o desempenho das organizações, desde que devidamente alinhada com a estratégia de negócio da empresa. O presente trabalho apresenta um estudo direccionado para as 500 maiores e melhores empresas em Portugal no qual foram identificadas correlações fortes entre o índice de best practices de gestão de recursos humanos e o desempenho ao nível dos indicadores de lucro e produtividade.

ABSTRACT

The high competitiveness in the global market and the pursuit for sources of competitive advantage has taken a significant number of researchers and practitioners to study the potential impact of human resources management systems on performance and effectiveness of organizations. This research approach has lead to the study of best practices that relies on the belief that there might be a set of practices that when properly aligned with the business strategy can improve the performance of an organization. This study describes an empirical research conducted among the 500 major and better companies in Portugal and provides evidence for a significant correlation between the use of human resources best practices and performance indicators such as profit and productivity.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico	3
1.1. O capital humano como fonte de vantagem competitiva das organizações	3
1.2. O papel da função de gestão de recursos humanos e a sua evolução	8
1.3. <i>Best practices</i> de gestão do capital humano	11
Capítulo 2 - <i>Best practices</i> de gestão do capital humano	17
2.1. Caracterização das best practices de gestão do capital humano	17
2.2. Impacto das <i>Best practices</i> no Desempenho Organizacional	23
Capítulo 3 – Método de investigação	27
3.1. A amostra do estudo	27
3.2. Objectivos e hipóteses de investigação	33
3.3. Análise e tratamento dos dados do estudo	35
3.4. Teste de hipóteses da investigação	54
Conclusões e recomendações	67
Referências	73
Anexos	81

ÍNDICE DE TABELAS

- Tabela 1. A perspectiva passada e presente da função de gestão de recursos humanos
- Tabela 2. Definição dos papéis da função RH
- Tabela 3. Revisão de literatura sobre *best practices* de gestão de recursos humanos
- Tabela 4. Ligação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional
- Tabela 5. Taxas de adesão obtidas em estudos congéneres

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Modelo de criação de valor, baseado na gestão do capital humano
- Figura 2. Os papéis da função de recursos humanos
- Figura 3. Indicadores de desempenho enquadrados no modelo do *Balanced Scorecard*

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1. Análise de fiabilidade (Alpha)
- Quadro 2. Relação entre a importância atribuída à gestão de RH e a adopção de *best practices*
- Quadro 3. Relação entre as estratégias de gestão do capital humano utilizadas pelas empresas e o grau de adopção de *best practices*
- Quadro 4. Relação entre os indicadores de vendas (fontes interna e externa)
- Quadro 5. Relação entre os indicadores de lucro (fontes interna e externa)
- Quadro 6. Relação entre os indicadores de produtividade (fontes interna e externa)
- Quadro 7. Função que ocupa actualmente
- Quadro 8. Há quanto tempo trabalha na organização
- Quadro 9. Há quanto tempo exerce as funções actuais
- Quadro 10. Habilitações literárias
- Quadro 11. Missão principal da função RH ocupada na empresa
- Quadro 12. Categoria que melhor descreve a organização
- Quadro 13. Sector de actividade principal da organização
- Quadro 14. Localização geográfica
- Quadro 15. Controlo accionista
- Quadro 16. N° de colaboradores
- Quadro 17. N° de anos de laboração

Quadro 18. Volume anual de vendas

Quadro 19. Margem de lucro anual

Quadro 20. Dimensão “Recrutamento selectivo”

Quadro 21. Dimensão “Gestão da performance e recompensas”

Quadro 22. Dimensão “Formação e desenvolvimento”

Quadro 23. Dimensão “Comunicação interna”

Quadro 24. Dimensão “Práticas transversais de RH”

Quadro 25. Dimensão “Indicadores e métricas de RH”

Quadro 26. Índice de adopção de *best practices* por sector de actividade

Quadro 27. Estratégias competitivas prosseguidas pelas empresas, por sector de actividade

Quadro 28. Comparação das *best practices* com *benchmarkings* internacionais

Quadro 29a. Relação entre o índice de *best practices* RH e as características das empresas

Quadro 29b. Relação entre o índice de *best practices* RH e as características das empresas

Quadro 30. Correlação entre o papel que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos

Quadro 31. Correlação entre o posicionamento estratégico prosseguido pelas empresas e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos

Quadro 32. Regressão linear entre as variáveis estratégia de diferenciação (variável independente) e o índice de BPRH (variável dependente)

Quadro 33. Correlação entre o índice de *best practices* RH e o desempenho ao nível das vendas e margem de lucro

Quadro 34. Correlação entre o índice de *best practices* RH e o desempenho ao nível do valor acrescentado bruto, resultados correntes e crescimento das vendas

Quadro 35. Correlação entre o índice de *best practices* RH e o desempenho ao nível do capital próprio, rentabilidade do capital próprio, activo, rentabilidade do activo e activo circulante

Quadro 36. Correlação entre a utilização do índice de BPRH e o desempenho ao nível do passivo, solvabilidade, passivo circulante, liquidez geral e endividamento

Quadro 37. Relação entre o grau de adopção de *best practices* e os indicadores de produtividade e rotatividade das empresas

Quadro 38. Relação entre o grau de adopção de *best practices* e os indicadores de rotatividade, por grupo funcional (direcção/gestão e técnicos/suporte)

Quadro 39a. Progressão dos indicadores de desempenho de resultados de acordo com o grau de utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos

Quadro 39b. Progressão dos indicadores de rotatividade de acordo com o grau de utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos

Quadro 40. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e margem de lucro anual da organização (variável dependente)

Quadro 41. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e resultados correntes (variável dependente)

Quadro 42. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e rentabilidade do capital próprio (variável dependente)

Quadro 43. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e produtividade (variável dependente)

Quadro 44. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e índice de rotatividade voluntária (variável dependente)

Quadro 45. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e índice de rotatividade global (variável dependente)

Introdução

A progressiva competitividade à escala mundial e a consequente procura por fontes de vantagem competitiva sustentável, tem levado um crescente número de académicos e profissionais a debruçarem-se sobre o estudo do potencial da gestão de recursos humanos no incremento do desempenho e eficácia das organizações (Dyer e Reeves, 1995).

Embora a referência às “pessoas” enquanto o principal activo estratégico das organizações tenha ganho cada vez maior consenso no seio da comunidade académica e empresarial, muitas dúvidas emergem, ainda, quanto à forma de maximizar o capital humano existente e quanto ao seu impacto efectivo no desempenho organizacional.

Esta temática tem suscitado inúmeros trabalhos de investigação e estudos empíricos em organizações de elevado desempenho, com o propósito de identificarem em que medida existe um corpo de práticas que induzam maiores índices de performance organizacional.

Esta corrente de investigação deu origem à abordagem universalista, ou das “*best practices*” e que tem como premissa o princípio de que existe um conjunto de práticas de gestão que, devidamente integradas e alinhadas com a orientação estratégica das empresas, contribuem de forma significativa para incrementar o desempenho das mesmas.

O presente trabalho insere-se na tese de dissertação para a obtenção do grau de mestrado de gestão de recursos humanos da Universidade do Minho e visa efectuar uma resenha bibliográfica acerca do corpo de *best practices* com o potencial de influenciar o nível de desempenho das organizações e realizar um estudo de investigação no terreno direccionado para as 500 maiores e melhores empresas estabelecidas em Portugal, com três objectivos fundamentais:

- Caracterizar o grau de utilização do índice de *best practices* de gestão de recursos humanos nas organizações alvo do estudo;
- Analisar a relação existente entre as características das organizações (nomeadamente a dimensão, localização geográfica, controlo accionista, número de anos de laboração, entre outros factores) e o grau de adopção das *best practices*;

- Descrever a influência que o papel que a função RH detém na configuração das *best practices* de gestão de recursos humanos nas empresas;
- Identificar a relação entre o alinhamento estratégico de negócio das empresas e o grau de utilização das *best practices*;
- Aferir o impacto da adopção das *best practices* na performance das organizações, quer na vertente de desempenho financeiro, quer ao nível da rotatividade e produtividade dos colaboradores.

Para dar resposta aos objectivos enunciados, estruturamos o trabalho em 4 partes:

- Na primeira parte, abordamos a emergência das práticas de gestão de recursos humanos como alavanca da competitividade das empresas e do grau de empenho e compromisso dos colaboradores;
- Na segunda parte, efectuamos uma resenha bibliográfica acerca das principais correntes de estudo das *best practices* de gestão de recursos humanos, descrevendo a sua natureza e a sua importância ao nível da performance organizacional e no processo de criação de valor;
- Na terceira parte, descrevemos o método de investigação utilizado, o processo de amostragem realizado, as fases do estudo, os instrumentos adoptados e apresentamos os principais resultados do estudo, recorrendo à análise descritiva e inferencial;
- Na quarta e última parte, expomos as principais conclusões e limitações do estudo realizado, disponibilizando um conjunto de recomendações para futuros trabalhos de investigação relacionados com a natureza da temática estudada.

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. O capital humano como fonte de vantagem competitiva das organizações

A intensidade competitiva que caracteriza a economia actual, tem criado nas organizações a necessidade de identificarem a todos os níveis, variáveis que lhes permitam obter vantagens competitivas e, desse modo, prosperarem.

Actualmente, os factores críticos de sucesso de uma organização residem muito mais na sua capacidade de desenvolverem relações sustentáveis com os seus clientes, de inovarem e criarem produtos e serviços que respondam a necessidades emergentes, de customizarem produtos e serviços com elevada qualidade, a custos reduzidos e no menor espaço de tempo possível e de mobilizarem as capacidades dos colaboradores para melhorarem continuamente os seus processos de trabalho (Kaplan e Norton, 1996).

Desta nova lógica e abordagem de gestão resulta que as organizações, para vencerem, terão de demonstrar capacidade de gerirem os seus activos intangíveis – as “pessoas” - o que constitui uma mudança radical de paradigma.

Ao contrário do que acontecia na era industrial, na qual os principais meios de produção assentavam na tecnologia, infra-estruturas e maquinaria, na era actual, um dos factores que diferencia as organizações de sucesso relativamente aos seus principais concorrentes é a sua capacidade de mobilizarem o capital humano que dispõem para, desse modo, alcançarem os seus objectivos e prosseguirem a sua estratégia e a sua missão (Quinn et al., 1996).

De acordo com Ulrich (1997), a gestão de recursos humanos, em alinhamento com a estratégia, tem o potencial de contribuir significativamente para responder aos principais desafios que se colocam actualmente às empresas: na gestão dos impactos da globalização, na potenciação da cadeia de valor como instrumento de alavanca do negócio; na maximização do lucro, por via do custo e do crescimento; na focalização e desenvolvimento das capacidades das organizações; na

gestão da mudança; na gestão dos efeitos da introdução e modernização tecnológica; na atracção e retenção das competências e do capital intelectual das empresas.

A gestão de recursos humanos emerge assim como uma resposta basilar à necessidade das organizações encontrarem vias de maximizar o factor que constitui a sua fonte potencial de vantagem competitiva – o capital humano existente.

O conceito de capital humano, embora originariamente associado ao estudo do valor económico da educação (Schultz, 1960), compreende a noção de que as pessoas possuem um conjunto de capacidades, competências, saberes e experiência com valor económico para as organizações (Huselid et. al., 1997).

Recentemente este conceito tem sido transposto para o universo da gestão de recursos humanos em geral, representando o princípio de que, sendo as pessoas um capital importante das organizações, quanto maior for o investimento nele, maior o seu retorno em valor e, consequentemente, maior o seu contributo para o desempenho e produtividade (Parnes, 1984; Snell e Dean, 1992).

Diversos estudos têm sido realizados, visando demonstrar em que grau as práticas de gestão do capital humano adoptadas nas empresas, podem influenciar os resultados alcançados, quer ao nível financeiro, da eficiência interna, da satisfação dos clientes e no nível de aprendizagem e crescimento. Apesar de existir uma corrente de autores que contestam a eficácia destes sistemas de recursos humanos do ponto de vista da sua causalidade nos resultados das empresas (Bryson et al., 2005; Godard, 2004; Wood e De Menezes, 1998) e outros que sugerem que os mesmos poderão inclusivé ter efeitos negativos nos colaboradores, tais como stress e insatisfação no trabalho (Ramsay et al., 2000), uma vasta literatura é demonstrativa que as práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar a criar uma fonte de vantagem competitiva, quando alinhada com a estratégia competitiva de uma empresa (Arthur, 1994; Becker e Huselid, 1998; Begin, 1991; Butler et al., 1991; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009; Huselid, 1995; Huselid e Becker, 1996; MacDuffie, 1995; Porter, 1985; Richard e Johnson, 2001; Schuler, 1992; Wright e McMahan, 1992; Pfeffer, 1998).

Identificamos duas correntes que visam servir de suporte à explicação da relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas. Por um lado, a perspectiva comportamental (*behavioral view*), que sugere que um sistema de práticas de gestão de recursos humanos, através de mecanismos que visam atrair, desenvolver e motivar o comportamento dos colaboradores, tem o potencial de incrementar o desempenho de uma empresa (Bailey, 1993; Huselid e Becker, 1996; Jackson et al., 1989; Pfeffer, 1994; Pfeffer, 1998; Schuler e MacMillan, 1984). Por outro, a teoria do recurso (*resource-based view*), que argumenta que apesar do desenvolvimento orientado dos comportamentos dos colaboradores ser uma condição importante, não é suficiente para produzir um impacto estratégico (Huselid e Becker, 1996). Assim, esta teoria tem subjacente o princípio de que a posse de recursos que são valiosos e raros, podem potenciar a criação de uma fonte de vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. Este resultado implica, no entanto, segundo Barney (1991), que estejam reunidos quatro requisitos: a gestão de recursos humanos deve ter o potencial de acrescentar valor ao processo produtivo de uma empresa; o grau de conhecimento e competências que a empresa necessita devem ser específicos e raros; o alinhamento e integração das práticas de gestão do capital humano da empresa devem ser dificilmente imitáveis; os recursos humanos de uma empresa não devem ser passíveis de substituição por avanços tecnológicos ou outros mecanismos de automatização do processo.

Estando presentes os quatro requisitos mencionados, considera-se que a gestão de recursos humanos tem o potencial de representar uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que, por um lado, influencia os conhecimentos e competências existentes numa empresa, através da atracção e desenvolvimento do seu capital humano (Wright e McMahan, 1992) e, por outro, constitui um ingrediente efectivo na implementação da estratégia de uma empresa (Dyer, 1993; Levine, 1995; Pfeffer, 1994; Pfeffer, 1998).

Deste modo, a perspectiva comportamental (*behavioral perspective*) descreve como um sistema de gestão de recursos humanos pode criar novas competências e capacidades organizacionais, enquanto a teoria do recurso (*resource-based theory*) enfatiza as características que são necessárias para que essas competências e capacidades produzam uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Um dos temas que tem sido alvo de intenso debate no seio académico, diz respeito ao universalismo da aplicação do conceito de práticas de gestão de recursos humanos. Isto é, em que medida existe um sistema universal de práticas que de *per se* produzam valor sustentável (corrente designada por perspectiva universalista ou *one best way*), ou em que medida o impacto das práticas de gestão de recursos humanos depende do seu grau de adequação às opções estratégicas da empresa (corrente designada por perspectiva contingencial ou *best fit*). A literatura sugere que, apesar de ambas as perspectivas parecerem estar em conflito, podem ser complementares (Becker e Gerhart, 1996; Yound et al., 2001).

Com efeito, independentemente da existência de um conjunto de práticas que constituam *best practices* com valor acrescentado para a empresa, o seu alinhamento com a estratégia organizacional parece ser uma condição importante (Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1989; Snell e Dean, 1992). De acordo com Becker e Huselid (1998), políticas que recompensem e desenvolvam colaboradores de elevado desempenho e potencial quando inseridas e alinhadas na arquitectura global de um sistema de gestão de recursos humanos, são uma *best practice*. No entanto, o tipo de prática de recompensa a definir, depende dos comportamentos que se pretende incentivar, o que resulta especificamente da estratégia a implementar na empresa.

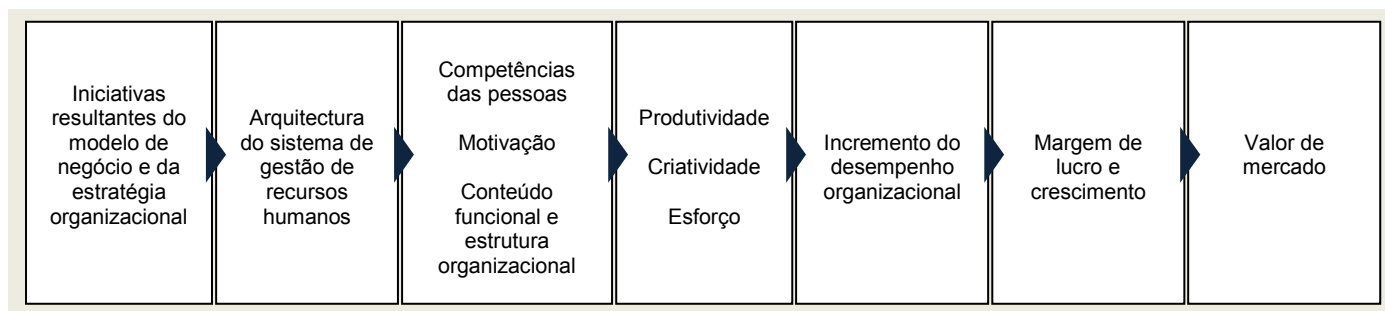
As opções estratégicas que têm servido de suporte a diversos estudos neste âmbito, dividem-se essencialmente em duas abordagens: foco na diferenciação ou foco no *low-cost* (Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009; Miles e Snow, 1984; Porter, 1985).

Quando as empresas prosseguem uma estratégia com foco na diferenciação, competem essencialmente com base na criação de produtos e serviços percebidos pelo mercado como sendo únicos e distintos dos seus concorrentes.

Caso prossigam uma estratégia de *low-cost*, competem eminentemente com base em custos reduzidos, através da criação de economias de escala, experiência, tecnologia, resultando em preços baixos para os consumidores finais.

Becker e Huselid (1998), estabelecem assim um modelo de criação de valor, baseado na gestão do capital humano, evidenciando a relação entre a estratégia organizacional e a arquitectura das práticas de gestão de recursos humanos e a sua influência nos resultados.

Figura 1. Modelo de criação de valor, baseado na gestão do capital humano



Fonte: Becker e Huselid, 1998

De acordo com o modelo, o ponto de partida na configuração do sistema de gestão de recursos humanos decorre das opções estratégicas do negócio. Em função do grau de alinhamento entre estas opções estratégicas e as práticas de gestão de recursos humanos desenhadas, a empresa tem o potencial de desenvolver as competências das pessoas, motivá-las e orientá-las no modo como desempenha o seu trabalho, no âmbito da sua função. Estes factores – competências, motivação e integração ao nível do conteúdo funcional e estrutura organizacional – impactam na produtividade, grau de criatividade e nível de esforço dos colaboradores, o que leva a um aumento do desempenho da empresa e, consequentemente, a uma maior margem de lucro e crescimento, maximizando o seu valor de mercado.

Em que medida a função de recursos humanos pode constituir um suporte importante no desenho de um modelo de criação de valor, baseado no capital humano?

1.2. O papel da função de gestão de recursos humanos e a sua evolução

Nos últimos anos, a função da gestão de recursos humanos tem sofrido inúmeras alterações assumindo, actualmente, um posicionamento de parceria no negócio (Ulrich, 1997).

Diversos estudos demonstram a natureza desta evolução e o papel que a função de recursos humanos tem vindo progressivamente a evidenciar no suporte ao negócio e aos clientes internos dentro de uma empresa (Devanna et al., 1980; Dyer, 1984; Ulrich, 1987; Schuler, 1990; Walker, 1994).

A tabela 1, evidencia a alteração de posicionamento que a função de gestão de recursos humanos tem vindo a ser alvo, no contributo para a execução da estratégia e para o suporte ao negócio.

Tabela 1. A perspectiva passada e presente da função de gestão de recursos humanos

Passado	Presente
Operacional	Estratégico
Medidas de sucesso qualitativas	Medidas de sucesso quantitativas
Controlo	Parceria
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Administrativa	Consultiva
Orientada para uma lógica funcional	Orientada para uma lógica de negócio
Focalizada internamente	Focalizada externamente nos clientes
Reactiva	Proactiva
Centrada na actividade	Centrada na criação de soluções

Fonte: Adaptado de Ulrich, 1997

Esta transição parece não só ter alterado o papel que a função de recursos humanos tem no processo de criação de valor, como também acentua a importância de identificar os meios e as práticas através das quais os recursos humanos podem responder à estratégia e às prioridades de negócio.

Uma corrente de autores refere que a principal fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações no futuro serão as pessoas e que o seu sucesso dependerá do modo como forem

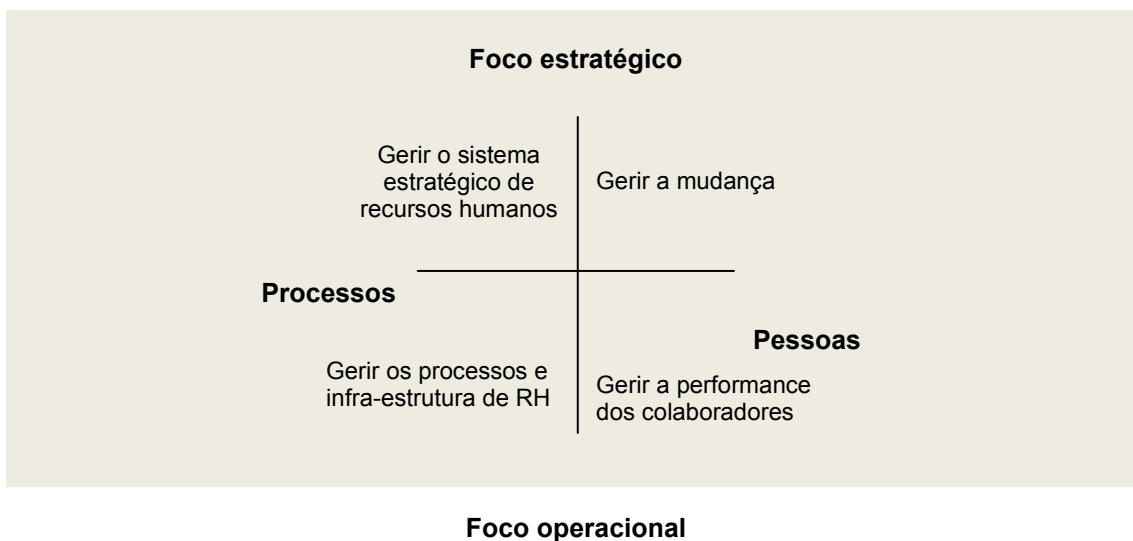
capazes de as envolver e mobilizar para a sua estratégia (Quinn et al., 1996, Drucker, 1992, Senge, 1990).

De acordo com Koch e McGrathm (1996), a principal finalidade da função de gestão de recursos humanos numa organização é incrementar a sua competitividade, através do desenvolvimento e maximização da qualidade das pessoas que nela integram.

No sentido de criar valor e produzir resultados, a função de recursos humanos, deve ser capaz de se posicionar de forma a assumir um foco estratégico/operacional e orientando-se para as pessoas/processos (Ulrich, 1997).

A figura 2, ilustra os papéis que a função de recursos humanos deve assumir, com vista a contribuir para uma maior competitividade organizacional.

Figura 2. Os papéis da função de recursos humanos



Fonte: Ulrich, 1997

Considerando que as *best practices* de gestão do capital humano devem constituir um instrumento de implementação da estratégia das empresas, a função de recursos humanos deve posicionar-se de modo a alinhar a configuração estratégica do sistema e práticas de RH com a estratégia do negócio (Ulrich, 1997).

A tabela seguinte, demonstra os principais papéis que a função de RH pode assumir, os resultados esperados e a actividade crítica a concretizar, de modo a assegurar o alinhamento e adequação à estratégia da empresa.

Tabela 2. Definição dos papéis da função RH

Papel	Resultado	Metáfora para a função RH	Actividade crítica
Gerir o sistema estratégico de recursos humanos	Apoiar a execução da estratégia	Parceiro estratégico (“Strategic partner”)	Alinhar os RH com a estratégia do negócio
Gerir os processos e infra-estrutura de RH	Construir uma infra-estrutura de RH eficiente	Especialista administrativo (“Administrative Expert”)	Efectuar uma reengenharia na organização dos processos
Gerir a performance dos colaboradores	Aumentar o compromisso e capacidade dos colaboradores	Parceiro das pessoas (“Employee champion”)	Escutar e responder às solicitações dos colaboradores
Gerir a mudança	Renovar continuamente a organização	Agente de mudança (“Change agent”)	Criar capacidades internas para gerir a mudança

Fonte: Adaptado de Ulrich, 1997

Como é possível constatar, a função RH desempenha, por conseguinte, um papel muito relevante na configuração das práticas de gestão do capital humano de uma empresa e na sua articulação com as prioridades e desafios estratégicos do negócio.

Os “parceiros estratégicos”, são parceiros de negócio, na medida em que garantem a articulação entre os sistemas de RH e a estratégia de negócio de uma empresa. Os “especialistas administrativos”, são parceiros de negócio, porque focalizam-se na redução de custos, por via de uma maior eficiência dos sistemas e processos de RH. Os “parceiros de pessoas”, são parceiros de negócio, porque asseguram que a produtividade e contributos do capital humano para o negócio são significativos e perduráveis no tempo. Os “agentes de mudança”, são parceiros de negócio, na medida em que apoiam a empresa a criar condições para se adaptar de forma célere e eficiente a transformações decorrentes de alterações do modelo de negócio ou de mercado.

Apesar de parecer evidente a relação entre o papel da função RH e o enfoque das práticas de gestão de recursos humanos implementadas, menos clara é a relação entre a configuração específica das *best practices* de capital humano e os resultados de performance das empresas.

1.3. *BEST PRACTICES* DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Considerando o princípio da existência de uma relação de causalidade entre práticas de gestão de recursos humanos e competitividade organizacional, múltiplos têm sido os estudos conduzidos nesta área com o propósito de caracterizarem as práticas de gestão de pessoas nas empresas e as suas implicações no seu desempenho.

As abordagens que têm demonstrado uma relação de causa-efeito entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional têm sido apelidadas de “práticas de elevada participação” (“*High-Involvement Organization*”, Lawler, 1992), “práticas de elevado envolvimento” (“*High Commitment*”, Arthur, 1992), “práticas de elevado desempenho” (“*High Performance*”), “práticas sofisticadas” (Koch e MacGrath, 1996) e “práticas de organizações de sucesso” (“*Practices of Successful Organizations*”, Pfeffer, 1994; Pfeffer, 1998).

Embora ainda exista um intenso debate acerca da configuração específica deste conjunto de práticas (Becker e Gerhart, 1996) inúmeros estudos têm descrito e demonstrado a sua relação com o desempenho organizacional (Arthur, 1994; Kochan e Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Levine, 1995; MacDuffie, 1995; Koch e McGrath, 1996; Guthrie, 2001; Richard e Johnson, 2001).

Além disso, é relativamente consensual que as empresas que adoptam *best practices* de gestão do capital humano, parecem focalizar-se na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, competências e capacidades dos seus colaboradores, na criação de mecanismos que incentivem a sua motivação, compromisso e assegurem a retenção dos melhores, encorajando a desvinculação daqueles que apresentam níveis de desempenho abaixo do desejável (U.S. Department of Labor, 1993).

De acordo com Huselid (1995), as *best practices* de gestão de recursos humanos influenciam as competências dos colaboradores através da atracção e desenvolvimento do capital humano de uma empresa. As práticas subjacentes ao recrutamento estão orientadas para atrair um conjunto muito alargado de candidatos que são seleccionados com base em metodologias que demonstram uma fiabilidade e validade preditiva alta, influenciando a qualidade e a natureza das competências dos colaboradores. A utilização de práticas de formação diversificadas, tais como a formação em sala, a formação *on-job*, o *coaching* e o *mentoring*, geram um impacto significativo no desenvolvimento do capital humano da empresa.

Todavia, o resultado de equipas com elevado nível de competências só é positivo, se o capital humano estiver motivado para desempenhar o seu papel. E, nesse sentido, as *best practices* de gestão de recursos humanos visam também encorajar os colaboradores não só a trabalharem mais, melhor, mas também de forma mais inteligente. Fazem-no através de processos de gestão e avaliação do desempenho directamente indexados a práticas de compensação e incentivos, por via de mecanismos de promoção interna baseados em lógicas de meritocracia e de outros esquemas de incentivos de modo a garantirem o alinhamento entre os interesses e expectativas dos colaboradores com o dos accionistas.

Para potenciar os resultados de desempenho decorrentes de colaboradores qualificados e motivados, as empresas devem ainda implementar *best practices* que contribuam para a optimização e melhoria contínua das estruturas organizativas e funções existentes. Isso pode incluir o recurso a equipas multidisciplinares, à polivalência e mobilidade funcional e a círculos de qualidade (Bailey, 1993).

No que respeita à natureza das práticas frequentemente descritas, as mesmas parecem promover os seguintes aspectos: a segurança de emprego, o enriquecimento do trabalho, a autonomia, equipas de trabalho auto-geridas; a comunicação aberta em dois sentidos; o desenvolvimento de competências alargadas; a redução de diferenças de estatuto; a adopção de recompensas indexadas ao desenvolvimento de competências e ao desempenho das equipas e da organização (Lawler 1992; Pfeffer 1994, 1996, 1998; Huselid 1995; Levine 1995; MacDuffie 1995; Ichniowski, Shaw e Prennushi 1997; Gollan e Davis 1999; Guest e Peccei, 2001; Edwards e Wright 2001; Harley 2002).

Segundo Pfeffer (1998), este conjunto de práticas fomentam o desempenho organizacional: as pessoas trabalham mais por se sentirem mais envolvidas com o seu trabalho; as pessoas trabalham melhor porque são incentivadas a desenvolver as suas capacidades e competências e a acrescentarem valor à organização; por último, as pessoas sentem-se mais comprometidas com a organização, em virtude de um maior enriquecimento das suas funções.

Não sendo consensual qual a configuração do corpo de *best practices*, parecem existir similitudes ao longo das várias abordagens citadas na literatura, tal como se descreve na revisão de literatura sistematizada na tabela 3 (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009; Youndt et al., 1996).

Por questões de natureza metodológica, optamos por descrever e estudar as práticas mais frequentemente descritas na literatura, adoptando o modelo de avaliação das *best practices* de gestão do capital humano prosseguido por Guthrie (2001).

Tabela 3. Revisão de literatura sobre *best practices* de gestão de recursos humanos

<i>Best practices</i> citadas	Freund e Epstein (1984)	Arthur (1992)	Lawler (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin e Ichniowski (1989) Huselid (1995)	MacDuffie (1995)	Guthrie (2001)
Formação e desenvolvimento de competências	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recrutamento selectivo		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recurso ao trabalho em equipa	✓ ***			✓	✓	✓	✓
Atribuição de incentivos p/ o desempenho de grupo	✓			✓		✓	✓
Avaliação das práticas de gestão	✓ ****			✓	✓ ****		✓ ****
Partilha de informação		✓		✓	✓		✓
Participação no capital da empresa	✓	✓		✓			✓
Programas de participação dos colaboradores	✓ **	✓				✓	✓
Promoção da polivalência funcional	✓			✓		✓	✓
Redução de símbolos de estatuto e de poder			✓	✓		✓	✓
Segurança no emprego			✓	✓	✓		✓
Distribuição de lucros	✓		✓				✓
Recurso à promoção interna			✓	✓ *			✓
Sistemas de sugestões e melhoria	✓					✓	✓
Práticas salariais agressivas		✓		✓			✓
Alargamento de funções	✓	✓					

* Referido como estando relacionado com o desenvolvimento de carreira

** Limitado aos círculos de qualidade

*** Abrangendo a opção pela escolha de benefícios (designado comumente por programas de benefícios flexíveis)

**** Limitado à aferição do nível de satisfação dos colaboradores por via de inquéritos

***** Limitada à escolha das horas de trabalho

Tabela 3 (cont.). Revisão de literatura sobre *best practices* de gestão de recursos humanos

<i>Best practices</i> citadas	Freund e Epstein (1984)	Arthur (1992)	Lawler (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin e Ichniowski (1989) Huselid (1995)	MacDuffie (1995)	Guthrie (2001)
Análise de funções	✓				✓		
Benefícios		✓	✓ ***				
Descentralização				✓		✓	
Opção de escolha dos regimes e local de trabalho	✓ *****		✓				
Processos formais de resolução de conflitos		✓	✓				
Comitês de trabalho e gestão	✓						
Compreensão dos intervalos salariais				✓			
Justiça nos processos e normas internas			✓				

Fonte: Revisão de literatura efectuada (Huselid, 1995; Guthrie et al., 2001; Guthrie et al., 2009; Yound et al., 1996)

* Referido como estando relacionado com o desenvolvimento de carreira

** Limitado aos círculos de qualidade

*** Abrangendo a opção pela escolha de benefícios (designado comunmente por programas de benefícios flexíveis)

**** Limitado à aferição do nível de satisfação dos colaboradores por via de inquéritos

***** Limitada à escolha das horas de trabalho

CAPÍTULO 2

Configuração das *Best Practices* de gestão de recursos humanos nas empresas

2.1. Caracterização das *best practices* de gestão do capital humano

2.1.1. Configuração das *best practices*

Apesar de não existir uma configuração única de *best practices*, o impacto das práticas de gestão do capital humano na performance das empresas parece estar dependente de um sistema integrado de práticas, designadas por “*HR Bundle*” (MacDuffie, 1995). Este conceito reflecte a noção de que as práticas de gestão de recursos humanos, para serem eficazes, necessitam de ser integradas, complementares e estarem alinhadas com a estratégia e processos de negócio. Isto é, para contribuírem para os resultados de performance de uma empresa, as *best practices* não podem ser implementadas de forma isolada, mas sim, reforçarem-se umas às outras, com o objectivo de potenciar o desempenho.

A existência de diversas abordagens prosseguidas na realização de estudos empíricos, visando identificar relações entre a utilização de práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas, levou-nos a optar por um método de investigação. Deste modo, tivemos em linha de conta, (1) uma abordagem metodológica às *best practices* que reunisse maior consenso na literatura, (2) cujas conclusões decorrentes do estudo empírico fossem relativamente recentes e (3) que tenha sido aplicado em diferentes contextos. Como corolário, optamos pela abordagem metodológica prosseguida por Guthrie (2001) e Guthrie et al. (2009), adoptando-a para efeitos do método de investigação empírico realizado no âmbito do presente estudo.

Descrevemos de seguida, as *best practices* que reúnem maior consenso ao nível da resenha bibliográfica efectuada e que correlacionam com as principais variáveis que foram alvo de estudo, no decurso da investigação empírica realizada.

2.1.2. *Best practices em estudo*

A existência de uma diversidade de práticas consideradas integradas num sistema de elevada performance, levou-nos a focalizar naquelas que reunissem maior consenso na literatura e que fossem alvo da abordagem metodológica de Guthrie (2001) e Guthrie et al. (2009), adoptada no presente estudo.

Sistematizamos de seguida, as principais *best practices* alvo do estudo, efectuando uma análise da sua natureza e impacto do ponto de vista de desempenho organizacional.

Formação e desenvolvimento de competências

A aposta na formação intensiva dos seus colaboradores tem sido uma prática sistemática das “organizações de elevado desempenho”, procurando assim potenciar a sua vantagem competitiva, criando capacidade de aprenderem mais depressa que os seus concorrentes (Geus, 1997). Através da formação, as organizações garantem o desenvolvimento das competências identificadas como críticas para a prossecução da estratégia empresarial delineada bem como a aquisição de novas competências para assegurar a sucessão de colaboradores-chave a cargos de maior responsabilidade (Hamel e Prahalad, 1994; Whiddett e Hollyforde, 1999). As empresas que adoptam esta *best practice*, parecem investir mais horas de formação na capacitação do seu capital humano, optam por esquemas de formação mistos, baseados na formação estruturada, formação em contexto de trabalho (*on-job*), esquemas de formação orientados para o desenvolvimento da carreira, tais como o *coaching*, o *counselling*, o *mentoring*, o *coaching*, entre outras (Huselid, 1995).

Recrutamento selectivo

As empresas que adoptam esta prática, desenvolvem mecanismos que garantam: a atracção de um número alargado de candidatos que possuam um conjunto de características, atitudes e aptidões inseridas na filosofia da organização; avaliam o seu potencial para ocuparem funções de âmbito de responsabilidades superior; avaliam as competências chave que se enquadrem na cultura distintiva da organização; e apostam em competências transversais que sejam mais difíceis de alterar através de formação, como é o caso das competências emocionais (Boxal, 1996, Goleman, 1998, Pfeffer, 1998, Wood e Payne, 1998).

Recurso ao trabalho em equipa

O recurso ao trabalho colaborativo e a esquemas de equipas auto-geridas, parece evidenciar um conjunto de vantagens assinaláveis: estimula uma maior iniciativa e esforço na procura de soluções e melhorias de processos que gerem desempenhos superiores; permite uma redução significativa de custos ao eliminar o recurso a supervisores na cadeia de valor (Pfeffer, 1998). Para além disso, segundo o estudo empírico desenvolvido por Hackman e Oldham (1980), o controlo do processo pelos membros da equipa é frequentemente mais eficaz do que a modalidade de supervisão, na medida em que responsabiliza as equipas pelos resultados alcançados, favorecendo o seu compromisso e nível de esforço.

Atribuição de incentivos para o desempenho de grupo

A atribuição de incentivos para o desempenho de grupos ou equipas de trabalho, tem sido uma prática frequente em sistemas de trabalho de elevada performance (Freund e Epstein, 1984; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009; MacDuffie, 1995). Podendo assumir tipologias variadas (Camara, 2000), estas práticas parecem ter um impacto significativo na criação de uma cultura direccionada para o desempenho, através da promoção de uma filosofia de partilha de lucro e de risco, na qual os colaboradores sentem-se recompensados pelo esforço produzido (Lawler, 2000; Pfeffer, 1998).

Avaliação das práticas de gestão

As empresas que utilizam mecanismos para avaliarem as suas práticas de gestão, tais como inquéritos de clima organizacional, inquéritos de satisfação de clientes, modelos de avaliação de desempenho, entre outros, parecem obter vantagens relevantes do ponto de vista do seu desempenho, tais como: a possibilidade de medir e avaliar os seus indicadores chave de performance, o que desde logo, potencia a identificação de estratégias e acções de melhoria continua; a partilha e comunicação dos resultados chave, estimulando os colaboradores, equipas e departamentos a esforçarem-se para atingir os objectivos estabelecidos; um maior alinhamento dos processos e resultados com a estratégia da empresa (Mohrman et al., 1989; Pfeffer, 1996). Segundo Ridgway (1959), as pessoas tendem a ser bem sucedidas quando estão a ser avaliadas, mesmo que daí não resultem consequências directas ou imediatas.

Partilha de Informação

A partilha e difusão de informações ligadas à vida da organização são uma prática frequente em sistemas de trabalho de elevada performance e parecem conduzir a um conjunto de benefícios quer para a empresa, quer para os colaboradores (Bowen e Ostroff, 2004; Pfeffer, 1998). Por um lado, o facto de uma organização partilhar informações relativas ao seu desempenho financeiro e às suas estratégias de actuação, revela um voto de confiança relativamente aos seus colaboradores. Por outro, representa um estímulo à melhoria organizacional, na medida em que disponibiliza informação acerca dos níveis de desempenho alcançados, facilitando a ligação entre o contributo individual ou das equipas aos resultados da empresa, melhorando a eficácia dos colaboradores.

Participação no capital da empresa

A utilização de mecanismos que promovam a participação dos colaboradores no capital da empresa tem demonstrado efeitos muito positivos, quer no grau de compromisso das pessoas, quer em termos do nível de produtividade obtido (Jones e Kato, 1993; Pfeffer, 1994). Com efeito, em sistemas de trabalho nos quais é preconizada a opção pela participação no capital da empresa, os colaboradores revelam-se mais sensíveis aos interesses e problemas dos accionistas, diluindo-se o sentimento de empregador e empregado e estão mais focalizados numa visão de longo-prazo, na medida em que se sentem comprometidos com os investimentos, projectos e rentabilidade futuros da empresa.

Programas de participação dos colaboradores

A evidência demonstra que o grau de participação dos Colaboradores aumenta a sua satisfação e produtividade (Pfeffer, 1998). Para isso é fundamental que a Organização desenvolva um conjunto de práticas que estimulem os Colaboradores a apresentarem ideias e sugestões de melhoria.

Esta ideia é corroborada por Hackman e Oldham (1980) que identificaram a autonomia como uma das variáveis com um peso muito significativo na criação de condições de motivação interna.

Promoção da polivalência funcional

O foco na polivalência e multidisciplinaridade que são característicos de sistemas de trabalho de elevada performance, parece ter consequências positivas no estímulo a um maior trabalho em equipa e ao desenvolvimento de um maior leque de competências (Hammer e Champy, 1993). Estes aspectos, para além de melhorarem a qualidade interna e externa do trabalho produzido, parecem reduzir os custos operacionais e os ciclos de produção, aumentando a produtividade da empresa (Hopp e Van Oyen, 2002).

Redução de símbolos de estatuto e poder

Uma das estratégias usadas em sistemas de trabalho de elevada performance, tem incidido no desenvolvimento de práticas que promovam a equidade e a cooperação, tais como a remoção de símbolos ligados a factores de estatuto ou posições de poder, a criação de espaços comuns de trabalho e convívio, tais como *open spaces*, refeitórios e a aplicação de políticas internas idênticas a todos os colaboradores (Richards, 2006). De acordo com Camara (2000), este é um passo importante na garantia de que todos os membros de uma organização se sentem igualmente importantes e envolvidos na empresa e que, deste modo, se constrói uma cultura de empresa igualitária e participativa. Constitui também uma estratégia para encorajar os colaboradores a partilharem ideias num sistema de gestão “aberto”, porque a filosofia inerente é fomentar a participação de todos para a melhoria contínua, porque todos são importantes para a organização (Lawler, 1992; Marchigton e Grugulis, 2000).

Segurança no emprego

De acordo com Pfeffer (1998), as organizações que adoptam práticas que promovam um sentimento de segurança de emprego junto dos seus colaboradores, revelam maiores índices de envolvimento por parte das pessoas. Com efeito, a inexistência de uma posição de compromisso duradouro por parte das organizações resulta, de acordo com o inquérito levado a cabo pela SHRM (2000), numa falta de confiança dos colaboradores quanto ao futuro, o que se traduz em maiores taxas de rotatividade e menor compromisso com os projectos de longo prazo.

Distribuição de lucros

A distribuição e partilha de lucros têm sido associadas a melhorias de desempenho organizacional, ao nível da produtividade (Kruse, 1993; Weitzman e Kruse, 1990) e das margens

de lucro (Kim, 1998). Além disso, parecem induzir também um maior empenhamento por parte dos colaboradores que se sentem reconhecidos por verem recompensados os seus níveis de esforço (Marchington e Grugulis, 2000).

Recurso à promoção interna

Os principais benefícios decorrentes da utilização de mecanismos como foco na promoção interna parecem incluir, de acordo com Pfeffer (1998): o maior estímulo à aprendizagem nos colaboradores, que criam a expectativa de, através das oportunidades de promoção interna, ocuparem funções de maior responsabilidade; um clima de maior descentralização e delegação, que resulta do facto das “chefias”, entretanto promovidas, terem sido no passado, “colegas” e, como tal, conhecerem muito bem as suas equipas e demonstrarem maior informalidade nas relações internas. É também frequentemente considerado uma forma de recompensa não monetária, no sentido em que premeia aqueles que demonstraram mais empenhamento e competência, cria um sentido de justiça e sensatez, visto que dá oportunidade aos que estão na organização de crescerem e promove a gestão/retenção do capital de conhecimento do negócio, ao estimular a continuidade na organização (Lazear e Rosen, 1981; Lawler, 1992).

Sistema de sugestões e melhoria

A criação de sistemas e iniciativas que incitem a participação dos colaboradores na identificação de sugestões e acções de melhoria tem sido frequentemente evidenciado em empresas que adoptam *best practices* (Freund e Epstein, 1985; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009; MacDuffie, 1995). Estes mecanismos compreendem geralmente programas tais como círculos de qualidade, equipas de melhoria contínua entre outros formatos de trabalho que visam essencialmente, promover a aprendizagem em torno da criação de soluções para problemas ou necessidades de melhoria da empresa.

Práticas salariais agressivas

Com efeito, alguns autores demonstraram a evidência de uma relação de causalidade entre distribuição salarial e atitudes no trabalho e desempenho organizacional (Becker e Huselid, 1992; Levine, 1993). A relação com a adopção de planos de incentivos pode ser justificada pelo facto de ser cada vez mais comum a adopção de pacotes salariais que, para serem competitivos no mercado e motivarem os colaboradores, incorporam uma vertente de remuneração fixa,

benefícios e incentivos (Balkin e Gomes-Mejia, 1990; Finkelstein e Hambrick, 1989; Gerhart and Rynes. 2003; Gomez-Mejia. 1992).

2.2. O impacto das *best practices* no desempenho organizacional

O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional tem sido um dos temas mais estudados pela comunidade académica e científica (Guest, 1997).

A principal preocupação dos investigadores e profissionais tem sido a de (1) avaliar em que medida existe uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho de uma organização, (2) e de que modo estas práticas afectam os resultados organizacionais (Dyer e Reeves, 1995).

(1) Um leque de estudos empíricos parece comprovar a existência de uma relação entre um conjunto de *best practices* de gestão de recursos humanos e a eficácia organizacional (Cutcher-Gershenfeld, 1991; Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Huselid e Becker, 1996; Koch e McGrath, 1996; Huselid et. al., 1997; Ichniowski et. al., 1997; Shaw et. al., 1998; West e Patterson, 1998; Guthrie, 2001; Richard e Johnson, 2001; Guthrie et. al., 2002). Num estudo direccionado a cerca de 5000 trabalhadores em Inglaterra, West e Patterson (1998), concluíram que nenhum outro factor (estratégia competitiva, tecnologia, processos de gestão da qualidade, I&D) se mostrava capaz de predizer de forma tão significativa o desempenho de uma organização como as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas.

Esta relação é corroborada por Whitfield e Poole (1997) que afirmam que é possível encontrar na literatura académica e científica um elevado suporte para a hipótese de que as organizações que adoptam as *best practices* de gestão evidenciam melhor desempenho do que as restantes.

(2) Alguns autores advogam que as organizações centradas no capital humano desenvolvem um conjunto de práticas de gestão de pessoas que fomenta um bom desempenho organizacional (Pfeffer, 1998). De acordo com Guest (1997), a adequação das práticas de gestão de elevado desempenho à estratégia organizacional gera impactos a quatro níveis: na gestão de recursos humanos, nos comportamentos dos Colaboradores, no desempenho organizacional e nos resultados financeiros da Organização.

Impacto na gestão de recursos humanos

O alinhamento entre *best practices* e a estratégia organizacional permite potenciar os resultados das empresas a três níveis (Guest, 1997). O primeiro manifesta-se ao nível da qualidade dos recursos humanos. Através de processos integrados de selecção, socialização, formação e melhoria contínua a organização vê potenciadas as capacidades e competências do seu capital humano. O segundo evidencia-se ao nível do envolvimento dos recursos humanos com a organização. Através de práticas como a segurança no trabalho, as oportunidades de progressão interna e o estabelecimento de incentivos individuais, a organização fomenta a lealdade, o compromisso e a motivação dos colaboradores. O terceiro pronuncia-se ao nível da flexibilidade dos recursos humanos. Através de mecanismos de comunicação interna, envolvimento dos colaboradores, trabalho em equipa e desenho funcional, a empresa consegue promover uma maior flexibilidade e polivalência de modo a criar capacidade de adaptação aos desafios emergentes.

Impacto no comportamento dos colaboradores

Segundo Guest (1997), o conjunto de práticas mencionadas, gera nos colaboradores um maior envolvimento e cooperação com a organização, a motivação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Dyer e Reeves (1995) referem que os resultados enunciados ao nível dos colaboradores concernem melhorias de desempenhos individuais e grupais.

Impacto no desempenho organizacional

No que respeita aos impactos das *best practices* no desempenho organizacional, vários autores demonstraram a existência de uma relação positiva no tocante a índices de produtividade (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Delaney e Huselid, 1996; Ichniowski et. al., 1997; Koch e McGrath, 1996; Huselid et. al., 1997; Guthrie, 2001; Gollan, 2005) e à redução da taxa de rotatividade (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney e Huselid, 1996; Huselid et. al., 1997; Shaw et al., 1998; Guthrie, 2001; Richard e Jonhson, 2001). Bartel (1994), identificou uma relação entre a adopção de programas de formação e desenvolvimento com o aumento de produtividade. Outros estudos realizados evidenciaram que a utilização de programas de incentivo à melhoria organizacional, tais como círculos de qualidade e equipas auto-geridas aumentava a produtividade (Katz, Kochan e Gobeille, 1983; Schuster, 1983).

Para além de impactos ao nível da produtividade, outros autores reportam melhorias ao nível da qualidade do serviço, inovação e uma redução de indicadores tais como absentismo, rotatividade, índices de conflito e reclamações de clientes (Dyer e Reeves, 1995; Guest, 1997).

Impacto nos resultados financeiros

No que diz respeito a resultados financeiros, diversos estudos de investigação comprovam a existência de uma relação positiva entre a utilização das *best practices* e indicadores de desempenho financeiro (Cascio, 1991; Edmans, 2007; Flamholtz, 1985; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009; Huselid, 1995; Huselid et. al., 1997). Outros autores enunciam como resultados financeiros associados às *best practices* o aumento da margem de lucro e do retorno do investimento (Dyer e Reeves, 1995; Guest, 1997).

A Tabela 4 resume a abordagem de Guest (1997), listando o impacto das estratégias de gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais.

Tabela 4. Ligação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional

Estratégias de GRH	Práticas de GRH	Resultados	Comportamentos resultantes	Resultados do desempenho	Resultados financeiros
Diferenciação	Seleção Formação Avaliação Recompensas Desenho Funcional Envolvimento Estatuto e segurança	Envolvimento	Motivação	Incremento de:	Margem de Lucro
Focalização (qualidade)		Qualidade	Cooperação	Produtividade Qualidade Inovação	
Custo (redução de custo)		Flexibilidade	Envolvimento Cidadania Organizacional	Decréscimo de: Absentismo Rotatividade Conflitos Reclamações de Clientes	Retorno do Investimento

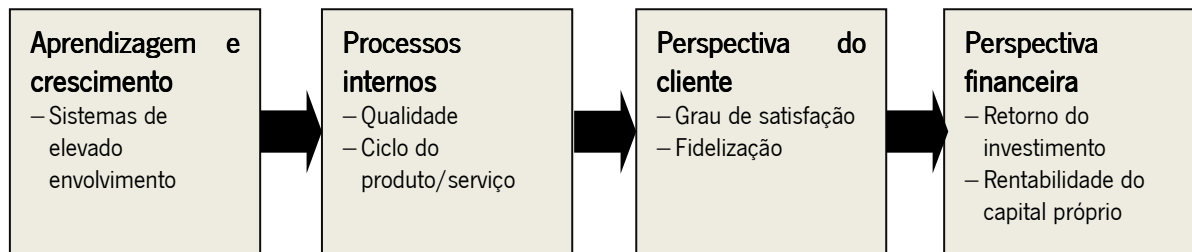
Fonte: Adaptado de Guest (1997)

Vários investigadores têm chamado à atenção para a importância de incorporar nos estudos empíricos relacionados com a temática das *best practices* e desempenho, o modelo do *Balanced Scorecard* de modo a abranger as várias perspectivas da performance de uma organização, nomeadamente: perspectiva financeira; a perspectiva dos clientes; os processos internos e a

perspectiva de aprendizagem e crescimento (Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998; Becker et. al., 2001; Kaplan e Norton, 1996).

A figura 3 ilustra as relações de causalidade entre a implementação de sistemas de recursos humanos de elevado envolvimento e os resultados, na perspectiva do modelo do *Balanced Scorecard* (Becker e Huselid, 1998; Kaplan e Norton, 1996). Tal como descrito, a implementação da estratégia da organização compreende a consecução de objectivos ao nível da aprendizagem e crescimento, que por seu turno contribuem para a melhoria dos processos internos, o que tem como consequência o aumento da satisfação do cliente, resultando num incremento dos indicadores de natureza financeira.

Figura 3. Impacto dos sistemas de RH na implementação da estratégia e nos resultados



Fonte: Adaptado de Becker e Huselid, 1998

Deste modo, de acordo com o modelo do *Balanced Scorecard*, as dimensões aprendizagem e crescimento, processos internos e perspectiva do cliente constituem mecanismos importantes para alavancar a execução da estratégia e o cumprimento dos objectivos de natureza financeira das empresas.

CAPÍTULO 3

Método de investigação

3.1. A amostra do estudo

O método utilizado para a investigação consistiu na elaboração de um inquérito de medição das práticas de gestão do capital humano adoptadas pelas empresas âmbito do estudo. Para esse efeito, recorreremos à aplicação do inquérito realizado por Guthrie (2001), tendo sido traduzido para versão portuguesa.

3.1.1. Plano de amostragem

3.1.1.1. População alvo

Definimos como população alvo do estudo, o universo de empresas de média e grande dimensão, estabelecidas em Portugal, de natureza privada ou pública, dos sectores de actividade predominantes. Por razões relacionadas com a possibilidade de dispor de resultados passíveis de generalização, direccionamos o estudo para uma fonte independente do investigador, as 500 maiores e melhores empresas, listadas no *ranking* atribuído em 2008 pela Informa D&B, em parceria com a Deloitte, no âmbito da iniciativa promovida pela Exame. A opção pelo recurso a este cabaz de empresas, justifica-se pelo facto de constituir uma fonte credível junto do meio empresarial português, incluir informação de grande pertinência para o estudo de investigação, nomeadamente indicadores de desempenho das empresas e, por último, por representar a opção metodológica seguida pela generalidade dos investigadores neste tipo de estudos (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009).

3.1.1.2. População

A população inquirida consistiu num titular por empresa que desempenhasse funções de responsabilidade de gestão numa das 500 maiores e melhores, ao nível da administração (com pelouro pela área de Recursos humanos), direcção geral, recursos humanos ou financeira (com acumulação de responsabilidades de recursos humanos).

3.1.1.3. Universo amostral

O universo amostral definido consistiu nas 500 maiores e melhores empresas seleccionadas no *ranking* de 2008. Trata-se de um processo de selecção da iniciativa da Exame, em parceria com a Deloitte e a Informa D&B que se baseia essencialmente em cinco passos: é seleccionada uma amostra das maiores empresas de cada sector; (2) de seguida ordenam-se as empresas de acordo com oito indicadores económico-financeiros – crescimento de vendas, crescimento dos resultados líquidos, rentabilidade do activo, rentabilidade do capital próprio, rentabilidade das vendas aferida pelos resultados correntes, valor acrescentado bruto por vendas, solvabilidade e liquidez geral; (3) atribuem-se pontos às primeiras classificadas em cada indicador, através da utilização de um método de valoração percentual; (4) somam-se os pontos que as empresas obtiveram em cada indicador e é realizada uma entrevista com um profissional seleccionado pela Exame; (5) A melhor empresa de cada sector concorre finalmente ao título de empresa do ano, que é ratificado por um júri constituído pela Exame, pela Deloitte e pela Informa D&B (Exame, 2008).

Do ponto de vista da representatividade e impacto da amostra de empresas no tecido económico, os dados agregados relativos ao volume de vendas das 500 maiores e melhores empresas a operar em Portugal, totalizam 105.228 milhões de euros, o equivalente a 64,6% do PIB nacional e o número de colaboradores empregados é de 319.410 pessoas, cerca de 6,2%.

Além disso, o *ranking* integra os sectores de actividade mais relevantes, nomeadamente, a agro-indústria; a água, electricidade e gás; a celulose e papel; o comércio; o comércio de veículos automóveis; o comércio electro-electrónico; a construção; a distribuição alimentar; a distribuição de combustíveis; a edição, informação e artes gráficas; o equipamento de transporte; a higiene e limpeza; a hotelaria e restauração; a madeira, cortiça e móveis; o material eléctrico e de precisão; a metalomecânica e metalurgia de base; os minerais metálicos e não metálicos; os produtos farmacêuticos; a química; os serviços; as telecomunicações; os têxteis; os transportes e distribuição; o vestuário e couro.

Para assegurar a representatividade dos dados obtidos, construímos uma base de dados contendo os contactos directos dos potenciais respondentes (administração com pelouro de recursos humanos; direcções gerais; direcções de recursos humanos; direcções financeiras com acumulação de responsabilidades de recursos humanos). Partindo desta base de dados, foi enviado um e-mail para 500 interlocutores das empresas incluindo um *link* para preenchimento do inquérito.

3.1.1.4. Método de recolha de dados

Instrumento de colheita

O instrumento de colheita de dados utilizado consistiu num inquérito estruturado, contendo um misto de perguntas abertas e fechadas. Por razões de garantia de fiabilidade e consistência dos resultados obtidos, optamos por recorrer ao inquérito adoptado por Guthrie (2001), que nos foi fornecido pelo próprio investigador. O mesmo inquérito, originalmente redigido em inglês, foi traduzido para português (ver Anexo 2).

A estrutura do Inquérito foi dividida em 5 grupos, organizados de acordo com as características da informação a recolher:

O Grupo 1 - Caracterização do respondente – destinava-se a recolher informações gerais acerca dos respondentes, no sentido de permitir efectuar uma breve caracterização do perfil dos mesmos. Foram apresentadas 3 perguntas abertas e 1 fechada, relacionadas com a função ocupada, antiguidade na empresa descrita, tempo de exercício da sua função e habilitações literárias.

O Grupo 2 – Estratégias de gestão do capital humano - destinava-se a recolher informações gerais acerca das estratégias de gestão de recursos humanos seguidas pelas organizações alvo do estudo. Foram apresentadas 10 perguntas fechadas, medidas numa escala de 1 a 5 (Concordo Totalmente a Discordo Totalmente) relacionadas com as estratégias prosseguidas pela organização em matéria de gestão de recursos humanos e 1 pergunta fechada, relacionada com a missão principal que a pessoa com a posição mais elevada detém, em termos de responsabilidade pela gestão de pessoas.

O Grupo 3 – Práticas de gestão do capital humano - destinava-se a recolher informações gerais acerca das práticas de gestão de recursos humanos adoptadas nas organizações participantes. Esta parte foi subdividida em 6 sub-grupos e as respostas pressupunham a segmentação dos colaboradores em dois grupos: A, universo de colaboradores com funções de direcção ou de gestão; B, universo de colaboradores com funções técnicas ou de suporte à organização.

O sub-grupo 1, visava recolher indicadores de pessoal (medidos em FTE – *Full Time Equivalent*), em nº de efectivos na empresa e nº de efectivos dedicados às áreas de recursos humanos.

Os sub-grupos 2, 3, 4, 5, 6, cujas respostas foram medidas através de uma escala de 0 a 100% (relativo ao nº de colaboradores para os quais eram adoptadas as práticas descritas) visava avaliar a utilização de práticas de recrutamento selectivo, gestão de desempenho e recompensas, formação e desenvolvimento, comunicação, práticas transversais de RH.

O sub-grupo 7, tinha por objectivo aferir indicadores e métricas associadas às práticas de gestão do capital humano, tais como, competitividade do posicionamento salarial, nº de horas de formação, nº total de saídas voluntárias e involuntárias. Estas respostas foram medidas através de escalas percentuais, de 0% a 100%, para o posicionamento salarial, e escalas de números inteiros para as restantes perguntas.

O Grupo 4 – Estratégia organizacional - destina-se a recolher informações gerais acerca da estratégia organizacional seguida, de modo a permitir uma melhor compreensão da sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos. Foram apresentadas diversas perguntas fechadas, relacionadas com a opção estratégica da empresa (medida através de uma escala ipsativa de 0 a 100, centrada em duas possíveis respostas: *low-cost* ou diferenciação), a importância das diferentes áreas funcionais e o grau de focalização na inovação (medidas através de uma escala de 1 a 5), avaliação percebida dos resultados de performance (medida através de uma escala de 1 a 5, variando entre “significativamente pior que a concorrência” e “significativamente melhor que a concorrência”).

O Grupo 5 – Características da organização - destinava-se a recolher informações gerais acerca das características sócio-demográficas das organizações alvo do estudo. Nesta parte, foram apresentadas perguntas fechadas relacionadas com a categoria em que se inseria a empresa, sector de actividade principal, nº de anos de laboração, volume de vendas e margem de lucro. Por último, foi colocada uma pergunta aberta no fim do Inquérito para permitir o registo de observações que fossem consideradas pertinentes.

Operacionalização da recolha de dados

O inquérito foi disponibilizado através de uma ferramenta *web* – *question.pro* – utilizada por inúmeras empresas de destaque em projectos de *marketing research*. Para aceder ao mesmo, foi criado um *link* genérico, no período de 31 de Janeiro até 31 de Maio, a partir do qual os respondentes acediam e procediam ao respectivo preenchimento. Utilizando a base de dados de contactos dos potenciais respondentes, foi endereçado um *mail* contendo um convite à participação no estudo (Anexo 3).

Complementarmente, com o objectivo de potenciar a adesão dos respondentes alvo, foram desenvolvidas diversas parcerias com associações empresariais, nomeadamente a Associação Industrial Portuguesa (AIP-CE), Associação Empresarial de Portugal (AEP), Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos humanos (APG), Associação Industrial do Minho (AIMinho) e Recursos humanos Magazine que, através dos seus canais próprios de comunicação procederam à divulgação do estudo e do respectivo *link* de acesso ao inquérito. Na AIP-CE e na AEP foi colocado na página de acesso ao *site* institucional uma descrição do estudo e um *link* para acesso ao Inquérito. Na APG, foram divulgados na revista Pessoal dois artigos de incitação à participação no estudo e foi efectuada uma referência ao estudo no portal da associação, RH online, no dia 25/02/2009. Na AIMinho foi colocado no espaço de notícias a comunicação do estudo e enviado, através da *Newsletter*, uma descrição do mesmo e o *link* para preenchimento do inquérito. Na RH Magazine, foi divulgado um artigo também com o objectivo de promover uma maior adesão dos potenciais respondentes.

Adicionalmente, foi criado um *website* oficial do estudo, para facilitar a informação e comunicação com os potenciais respondentes (Anexo 4). O *website* incluiu um *counter* que nos permitiu monitorizar o número de visitas ao mesmo e avaliar o grau de eficácia das acções de sensibilização para resposta ao inquérito, tendo registado, em Setembro de 2009, um total de 1.400 visitas (Anexo 5).

Para maximizar a taxa de adesão ao estudo, realizamos uma parceria com o *The Literacy Site*, criando um mecanismo de redireccionamento da conclusão do inquérito para o *site* desta instituição, que se dedica à doação de livro a crianças desfavorecidas em função do número de acessos registados. Esta parceria foi devidamente publicitada em todas as comunicações realizadas no âmbito do presente estudo de investigação, como mecanismo de reforço à sensibilização dos respondentes para aderirem ao mesmo.

Comprometemo-nos também a enviar um sumário executivo do estudo a todas as empresas que participassem no mesmo, como forma de incentivar uma maior adesão.

Taxa de adesão do estudo

Obtivemos uma total de 146 respostas, que após uma análise e triagem das respostas, reduzimos para 93. Do total das 136 respostas, 19 corresponderam a empresas que, não estando no *ranking* das 500 maiores e melhores, manifestaram interesse em aderir ao estudo.

Garantimos, ex-ante ao tratamento da informação, a despistagem destas situações por duas vias:

1. Criando dois inquéritos com uma estrutura idêntica, mas disponíveis em *sites* diferentes. Para a informação disponibilizada de forma aberta (através das associações parceiras do estudo, de artigos, de revistas, de *newsletter*, etc.), associamos a resposta a um *site* (designaremos por *Site α*). Para o *link* direccionado para a base de dados de contactos directos dos respondentes, associamos as respostas a um outro *site* (designado *Site β*). Aproximadamente 95% das respostas recolhidas foram obtidas por via do *Site β*, para o qual dispúnhamos de maior controlo sobre os destinatários das mesmas.
2. Introduzindo no Inquérito disponível no *Site α*, uma resposta inicial, de preenchimento obrigatório, clarificando se a empresa referenciada integrava o *ranking* das 500 maiores e melhores empresas, realizada pela iniciativa Exame, em parceria com a Deloitte e a Informa D&B.

Ex-post ao tratamento da informação, realizamos diversos testes de fiabilidade e consistência (descritos no ponto 3.3.1.), para aferir em que medida a informação obtida via Inquérito tem correspondência estatística com os dados disponíveis na base de dados da Informa D&B. Esta abordagem foi adoptada por Guthrie (2001), como mecanismo de controlo da fiabilidade interna dos resultados obtidos. Retiramos ainda 10 respostas resultantes do pré-teste, realizado no período de 5 de Janeiro a 20 de Janeiro de 2009, para minimizar o risco de enviesamento dos resultados. Com base no feedback obtido das empresas participantes na fase de pré-teste, reformulamos a descrição das perguntas 2.2. do Grupo 2 e 3.1.3, 3.1.4, 3.2.3.1, 3.2.6.1, 3.2..6.5, 3.2.6.6 do Grupo 3.

Assim, registamos globalmente uma adesão de 93 empresas, do universo das 500 maiores e melhores. Identificamos um caso de uma empresa que por motivos de falência, encerrou actividade, reduzindo o universo para 499 empresas. Com base nestes indicadores, calculamos a taxa de adesão, que foi de aproximadamente 19%. Analisando a taxa de adesão obtida em

estudos congéneres, concluímos que o nível de participação em Portugal foi positivo. Nos Estados Unidos da América, a adesão rondou os 6% e os 28% (Becker e Huselid, 1998), tomando como referência a Europa, em França registou-se uma adesão de aproximadamente 13% (Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez, 2003) e na vizinha Espanha, cerca de 4% (Guerrero e Barraud-Didier, 2004).

A tabela seguinte descreve o nível de adesão obtido em estudos congéneres realizados:

Tabela 5. Taxas de adesão obtidas em estudos congéneres

Estudo	População alvo	Taxa de adesão
Delaney et al. (1989)	Empresas inseridas no Computstat (1986)	6%
Huselid (1995)	Todas as empresas cotadas no mercado com um número de colaboradores > 100 (1991)	28%
Huselid e Becker (1996)	Todas as empresas cotadas no mercado com um número de colaboradores > 100 (1993)	20%
Huselid e Becker (1997)	Todas as empresas cotadas no mercado com um número de colaboradores > 100 (1993)	18%
Freeman et al. (1997)	Entidades-membro da SHRM com um número de colaboradores > 200 (1993)	20%
Delery e Doty (1996)	Amostra aleatória estratificada de bancos	11%
Youndt et al. (1996)	Fábricas de metal da Pensilvânia	19%
Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003)	Empresas espanholas com um número de colaboradores > 100	4,18%
Guerrero e Barraud-Didier (2004)	Empresas de grande dimensão a operar em França	12%

Fonte: Revisão de literatura efectuada: Delaney et al. (1989), Huselid (1995), Huselid e Becker (1995; 1997); Freeman et al. (1997); Delery e Doty (1996); Youndt et al. (1996); Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003); Guerrero e Barraud-Didier (2004).

3.2. Objectivos e hipóteses de investigação

Os principais objectivos a atingir com a realização do estudo, são os seguintes:

- a) Efectuar uma caracterização dos respondentes e das organizações participantes no estudo;
- b) Descrever o grau de adopção das *best practices* nas empresas do estudo;
- c) Testar as hipóteses de investigação.

Adicionalmente, o presente trabalho de investigação visa encontrar fundamentação empírica para as seguintes hipóteses:

H1. Existe uma relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos e as características das organizações;

H2. Existe uma relação entre o papel que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos;

H3. Existe uma relação entre o posicionamento estratégico prosseguido pelas empresas e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos

H4. Existe uma relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão do capital humano e os resultados das organizações.

Ao nível da hipótese de investigação 1 e tomando como referência outros estudos realizados (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009), procuramos analisar a existência de uma correlação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão do capital humanos com as seguintes características das organizações:

- Categoria da empresa
- N° de anos de laboração
- Volume de vendas
- Localização geográfica
- Controlo accionista
- Posicionamento salarial
- % de sindicalização

Relativamente à hipótese 2, procuramos analisar em que medida o papel que a função RH ocupa constitui um factor explicativo da configuração das *best practices* nas empresas.

No que respeita à hipótese 3, analisamos o grau de predominância das estratégias de negócio das empresas e procuramos aferir a sua influência na utilização das *best practices*.

Quanto à hipótese de investigação 3, prossequindo as evidências detectadas em estudos congéneres, baseamo-nos na análise da influência da adopção de *best practices* de gestão do capital humanos em relação aos seguintes indicadores:

- Indicadores de desempenho financeiro (vendas, crescimento das vendas, margem de lucro, valor acrescentado bruto, VAB/vendas, resultados correntes e rentabilidade das vendas, capital próprio, rentabilidade do capital próprio, activo, rentabilidade do activo e activo circulante, passivo, solvabilidade, passivo circulante, liquidez geral e endividamento);
- Indicadores de performance do capital humano (produtividade e rotatividade).

De seguida, descrevemos os resultados do estudo desenvolvido.

3.3. Análise e tratamento dos dados do estudo

3.3.1. Análise da fiabilidade da informação do estudo

O primeiro passo no tratamento da informação consistiu no agrupamento do conjunto de práticas em avaliação, num indicador, designado por índice de *best practices* de recursos humanos (adiante designado por índice de BPRH).

Adoptando a linha de investigação de Guthrie (2001), incluímos neste índice um compósito de 12 práticas, do conjunto de 21 práticas inquiridas. Este índice foi seguidamente calculado, com base no peso relativo da proporção de utilização de *best practices* face ao número de colaboradores em cada grupo (direcção/gestão e técnicos/suporte) e para assegurar a normalidade das respostas, cada item foi convertido em z-scores. Listamos, de seguida, as 12 práticas que foram computadas no cálculo do índice de BPRH:

Proporção de colaboradores que...

- Que ocupam funções que resultaram de promoções internas (como alternativa à contratação externa à organização)? (3.2.1.2);
- Que são promovidos com base no mérito ou no desempenho e não na antiguidade? (3.2.1.3);
- A quem são atribuídos planos de incentivos resultantes do desempenho ao nível organizacional/departamental ou grupal (exemplo, partilha de lucros, redistribuição de resultados, etc.)? (3.2.2.3)
- Que são remunerados fundamentalmente de acordo com um sistema de recompensas baseado nas competências que possuem (versus um sistema de recompensas baseado na função ocupada)? (3.2.2.5)
- A quem se aplica a opção de participação no capital da organização (exemplo, planos de acções, etc.)? (3.2.2.4)
- Que recebem formação em várias áreas/domínios de competência para poderem assegurar várias funções e/ou desempenham regularmente mais do que uma Função? (3.2.3.1)
- Que são formados e preparados para desenvolverem competências que serão necessárias no futuro? (3.2.3.2)
- Que integram programas que visam encorajar a sua participação, sugestões e feedback de melhoria relativamente à organização (por exemplo, círculos de qualidade, etc.)? (3.2.4.1)

- Que são envolvidos em programas formais de partilha de informação (por exemplo, uma *newsletter*) que tem por objectivo difundir dados importantes da organização (por ex. informações financeiras, de gestão, etc.)? (3.2.4.2)
- Que funcionam em lógicas de grupos/equipas de trabalho? (3.2.5.1)
- Que são, periodicamente, alvo de inquéritos de satisfação dos colaboradores? (3.2.5.5)
- Qual o número médio de horas de formação que um colaborador em média recebe, por ano? (3.2.6.2)

Para garantir o controlo de fiabilidade dos dados estatísticos, procedemos à realização de diversos testes de consistência interna.

Aplicamos o *Alpha* de *Cronbach* para cada item associado ao índice de BPRH, bem como para o compósito dos 12 itens. Os resultados de fiabilidade, expressos no quadro 1, foram considerados aceitáveis.

Quadro 1. Análise de Fiabilidade (Alpha)

	Média da escala (se item eliminado)	Variância da escala (se item eliminado)	Item corrigido Correlação total	Alpha (se item eliminado)
ZINDEX01	,3686	34,5355	,1591	,7380
ZINDEX02	,3080	33,9033	,2308	,7287
ZINDEX03	,3606	31,5182	,4375	,7036
ZINDEX04	,4283	32,3582	,3570	,7138
ZINDEX05	,3332	32,3426	,3532	,7143
ZINDEX06	,3656	33,9123	,2240	,7298
ZINDEX07	,3895	31,2706	,4617	,7005
ZINDEX08	,4440	31,9397	,4027	,7081
ZINDEX09	,4364	31,6231	,4220	,7055
ZINDEX10	,3484	32,4844	,3533	,7142
ZINDEX11	,3421	33,0276	,3094	,7195
ZINDEX12	,4126	33,3105	,2610	,7259
Índice BPRH	,3781	31,9093	1,0000	,6816

Coefficientes de fiabilidade

Casos n = 60,0

Nº de itens = 13

Alpha = ,7305

Seguindo as opções adotadas por Guthrie (2001), analisamos a coerência interna das respostas dadas no inquérito, realizando diversos testes de validação.

Aferirmos a relação entre o índice de *best practices* RH e a importância que a gestão de recursos humanos tem na vantagem competitiva da empresa. O pressuposto desta análise consiste na assumpção de que as empresas que posicionam a gestão de RH como sendo importante ou muito importante para a vantagem competitiva, apresentam um nível de adoção de *best practices* alto. Evidenciamos uma correlação muito significativa entre a importância atribuída à gestão de RH e o índice de *best practices* RH ($p < 0,01$), como demonstra o quadro 2.

Quadro 2. Relação entre a importância atribuída à gestão de RH e a adoção de *best practices*

		Índice BPRH
Importância atribuída à gestão de RH	Correlação Pearson	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	65

** . Correlação significativa em 0,01 (2-tailed)

Adicionalmente comparamos a relação entre as estratégias de gestão do capital humano e o índice de *best practices* RH. O racional para a análise da relação entre estas variáveis consiste no princípio de que as empresas que adoptam estratégias de gestão do capital humano como alavanca para o negócio, registam um maior índice de utilização das *best practices*. Para esse efeito, calculamos a média das respostas referentes à importância atribuída à gestão de RH e correlacionamos o valor médio total com o índice de *best practices*. Identificamos também uma correlação muito significativa ($p < 0,01$).

Quadro 3. Relação entre as estratégias de gestão do capital humano utilizadas pelas empresas e o grau de adoção de *best practices*

		Índice BPRH
Estratégias de gestão do capital humano	Correlação Pearson	,376**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	72

** . Correlação significativa em 0,01 (2-tailed)

Para aferir a consistência interna dos indicadores de performance das empresas, correlacionamos os indicadores recolhidos no inquérito (fonte interna), com a informação disponível na base de dados da Informa D&B, 2008 (fonte externa). A razão para esta análise consiste em verificar de que modo a informação providenciada pelos respondentes (fonte interna) é coerente com os dados disponibilizados pelas fontes externas ao estudo. O pressuposto é de que deve existir uma relação muito significativa entre ambas as fontes. Ao nível do indicador volume de vendas, identificamos uma correlação muito significativa ($p < 0,01$).

Para analisarmos a coerência interna dos indicadores financeiros (fonte interna e externa), utilizamos o teste de Kendall tau b e o teste de Spearman rho, visto os indicadores recolhidos via inquérito serem expressos em variáveis ordinais.

Obtivemos uma correlação muito significativa ao nível dos indicadores de vendas, medidos em volume.

Quadro 4. Relação entre os indicadores de vendas (fontes interna e externa)

			Volume de vendas (fonte externa)
Kendall tau b	Vendas (fonte interna)	Coefficiente correlação	,390**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	62
Spearman rho	Vendas (fonte interna)	Coefficiente correlação	,468**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	62

** . Correlação significativa em 0,01 (1-tailed)

Efectuamos o mesmo exercício para o indicador produtividade. Calculamos o índice de produtividade com base na informação proveniente do inquérito, dividindo o total de vendas pelo número total de colaboradores. Seguidamente, analisamos a relação existente entre a medida de produtividade obtida por via do inquérito (fonte interna) e os indicadores de produtividade da base de dados da Informa D&B (fonte externa).

Quadro 5. Relação entre os indicadores de lucro (fontes interna e externa)

		Margem de lucro (fonte externa)	
Kendall tau b	Margem de lucro (fonte interna)	Coefficiente correlação Sig. (1-tailed) N	,406** ,000 41
Spearman rho	Margem de lucro (fonte interna)	Coefficiente correlação Sig. (1-tailed) N	,542** ,000 41

** . Correlação significativa em 0,01 (1-tailed)

Quadro 6. Relação entre os indicadores de produtividade (fontes interna e externa)

		Produtividade (fonte externa)	
Kendall tau b	Produtividade (fonte interna)	Coefficiente correlação Sig. (1-tailed) N	,194** ,008 73
Spearman rho	Produtividade (fonte interna)	Coefficiente correlação Sig. (1-tailed) N	,262* ,012 73

** . Correlação significativa em 0,01 (1-tailed)

* . Correlação significativa em 0,05 (1-tailed)

3.3.2. Análise descritiva dos resultados do estudo

Com o recurso a estatísticas descritivas e análises de frequências, procedemos à descrição dos resultados do inquérito, ao nível dos seguintes aspectos:

- Caracterização dos respondentes
- Caracterização das organizações em estudo
- Caracterização das *best practices* de gestão de recursos humanos

3.3.2.1. Caracterização dos respondentes:

A caracterização dos respondentes, visou responder às seguintes perguntas:

- Função que ocupa;
- Nº de anos que trabalha na organização;
- Nº de anos na Função desempenhada na organização;

d) Habilitações Literárias.

Como é possível verificar pelo quadro 7, constatamos que a grande generalidade dos respondentes ocupa a função de “Gestão de RH” (46,7%), seguindo-se a de “Coordenação de RH” (25%).

Quadro 7. Função que ocupa actualmente

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Administração	1	1,1
	Direcção de topo	1	1,1
	Gestão de RH	43	46,7
	Gestão	6	6,5
	Coordenação de RH	23	25,0
	Especialista de RH	3	3,3
	Técnico de RH	13	14,1
	Técnico de área	1	1,1
	Gestão financeira	1	1,1
	Total	92	100,0
Missing	-1	1	
Total		93	

De acordo com os quadros 8 e 9, a maioria dos respondentes, trabalha na organização mencionada há menos de 5 anos (44,1%) e está no exercício das funções referidas também há menos de 5 anos (61,3%), enquanto aproximadamente 18% dos respondentes, exerce as funções há mais de 10 anos.

Quadro 8. Há quanto tempo trabalha na organização

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Até 5 anos	41	44,1
	De 5 a 10 anos	17	18,3
	De 10 a 15 anos	10	10,8
	De 15 a 20 anos	12	12,9
	De 20 a 25 anos	4	4,3
	Há mais de 25 anos	9	9,7
Total		93	100,0

Quadro 9. Há quanto tempo exerce as funções actuais

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Até 5 anos	57	61,3
	De 5 a 10 anos	19	20,4
	De 10 a 15 anos	12	12,9
	De 15 a 20 anos	4	4,3
	De 20 a 25 anos	1	1,1
Total		93	

No que respeita a habilitações literárias, a esmagadora maioria dos respondentes possui uma licenciatura (54,8%), existindo uma proporção ainda assinalável de pessoas que detêm uma pós-graduação ou MBA (32,3%).

Quadro 10. Habilitações literárias

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Doutoramento	2	2,2
	Mestrado	8	8,6
	Pós-Graduação/MBA	30	32,3
	Licenciatura	51	54,8
	12º ano escolaridade	1	1,1
<i>Missing</i>	-1	1	1,1
Total		93	100,0

2.3.2.2. Caracterização das organizações em estudo

A caracterização das organizações que participaram no estudo centrou-se na análise das seguintes dimensões:

- Principal missão que a função RH ocupa na empresa;
- Categoria que melhor descreve a organização participante;
- Sector de actividade predominante;
- Localização geográfica;
- Controlo accionista;
- Dimensão (em nº de colaboradores);
- Nº de anos de laboração;

- h) Volume anual de vendas;
- i) Posicionamento no mercado salarial;
- j) Margem de lucro.

No que respeita a principal missão que a função de recursos humanos ocupa na empresa, concluímos que, a esmagadora maioria refere assumir um papel de “parceiro estratégico” (74,4%), seguido de administrador funcional (14%).

Quadro 11. Principal missão que a função RH ocupa na empresa

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Administrador funcional	12	14,0
	Especialista	10	11,6
	Parceiro estratégico	64	74,4
	Total	86	100,0
<i>Missing</i>	-1	7	
Total		93	

A grande generalidade das empresas exercem actividade privada, com fins lucrativos (88,9%), tendo sido inquiridas 10% de empresas do sector público e sem fins lucrativos.

Quadro 12. Categoria que melhor descreve a organização

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Org. Governamental/Pública	5	7,9
	Org. Privada s/ fins lucrativos	2	3,2
	Org. Privada c/ fins lucrativos	56	88,9
	Total	63	100,0
<i>Missing</i>	-1	30	
Total		93	

Os sectores de actividade com maior adesão neste estudo são os Serviços (11,8%), Metalomecânica e Metalurgia de Base (10,8%), Construção (8,6%) e Comércio Electro-Electrónico.

Quadro 13. Sector de actividade principal da organização

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Agro-indústria	5	5,4
	Água, electricidade e gás	2	2,2
	Celulose e papel	1	1,1
	Comércio	3	3,2
	Comércio de veículos automóveis	4	4,3
	Comércio electro-electrónico	8	8,6
	Construção	8	8,6
	Distribuição alimentar	4	4,3
	Distribuição de combustíveis	2	2,2
	Edição, informação e artes gráficas	3	3,2
	Equipamento de transporte	2	2,2
	Higiene e limpeza	1	1,1
	Hotelaria e restauração	1	1,1
	Madeira, cortiça e móveis	1	1,1
	Material eléctrico e de precisão	6	6,5
	Metalomecânica e metalurgia de base	10	10,8
	Minerais metálicos e não metálicos	4	4,3
	Produtos farmacêuticos	3	3,2
	Química	3	3,2
	Serviços	11	11,8
	Telecomunicações	4	4,3
	Têxteis	2	2,2
	Transportes e distribuição	5	5,4
Total		93	

Relativamente à localização geográfica, a maioria das empresas opera em Lisboa e Vale do Tejo (62,4%), seguindo-se a região Norte (21,5%).

Quadro 14. Localização geográfica

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Lisboa e Vale do Tejo	58	62,4
	Centro	13	14,0
	Norte	20	21,5
	Ilhas	1	1,1
	Sul	1	1,1
Total		93	100,0

A generalidade das empresas possui um controlo accionista nacional (43%), seguindo-se a Alemanha (11%) e os Estados Unidos e Espanha (7,5%, em ambos os casos).

Quadro 15. Controlo accionista

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Espanha	7	7,5
	Alemanha	11	11,8
	Estados Unidos	7	7,5
	Luxemburgo	1	1,1
	Japão	3	3,2
	Reino Unido	3	3,2
	Holanda	2	2,2
	França	6	6,5
	Suécia	2	2,2
	Bélgica	2	2,2
	Noruega	1	1,1
	Brasil	2	2,2
	Portugal – Privado	40	43,0
	Portugal - Público	6	6,5
Total		93	100,0

De acordo com o quadro 16, cerca de 46% das empresas inquiridas possui para cima de 500 colaboradores, registando-se aproximadamente 4% de empresas com mais de 5000 colaboradores. Identificamos cerca de 54% de empresas com menos de 500 colaboradores.

Quadro 16. N° de colaboradores

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Até 100	3	3,2
	Entre 101 a 250	21	22,6
	Entre 251 a 500	26	28,0
	Entre 501 a 750	14	15,1
	Entre 751 a 1000	7	7,5
	Entre 1001 a 1500	7	7,5
	Entre 1501 a 2000	5	5,4
	Entre 2001 a 3000	3	3,2
	Entre 3001 a 4000	2	2,2
	Entre 4001 a 5000	1	1,1
	Entre 5000 a 10000	2	2,2
	Mais de 10001	2	2,2
Total		93	100,0

Uma parte significativa das empresas inquiridas (46%) desenvolve a sua actividade há mais de 40 anos, tendo-se verificando-se cerca de 8% de empresas, com menos de 10 anos de laboração.

Quadro 17. N° de anos de laboração

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Entre 3 a 5 anos	2	3,2
	Entre 5 a 10 anos	3	4,8
	Entre 10 a 15 anos	4	6,3
	Entre 15 a 20 anos	9	14,3
	Entre 20 a 30 anos	10	15,9
	Entre 30 a 40 anos	6	9,5
	Entre 40 a 50 anos	9	14,3
	Mais de 50 anos	20	31,7
	Total	63	100,0
<i>Missing</i>	-1	30	
Total		93	

A generalidade das empresas participantes (56,5%) apresenta um volume de vendas até 200.000.000 Euros, existindo um pouco mais de 15% de organizações que registam um volume de vendas superior a 1.000.000.000 Euros.

Quadro 18. Volume anual de vendas

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Entre 50.000.000 e 75.000.000 €	9	14,5
	Entre 75.000.000 e 100.000.000 €	7	11,3
	Entre 100.000.000 e 200.000.000 €	14	22,6
	Entre 150.000 e 200.000.000 €	5	8,1
	Entre 200.000.000 e 300.000.000 €	6	9,7
	Entre 300.000.000 e 500.000.000 €	4	6,5
	Entre 500.000.000 e 1000.000.000 €	7	11,3
	Entre 1.000.000.000 e 2.000.0000.000 €	3	4,8
	Mais 2.000.000.000 €	7	11,3
	Total	62	100,0
Missing	-1	31	
Total		93	

A maior parte das empresas (37,5%) obteve uma margem de lucro anual entre 5% a 9%. Cerca de 10% das empresas inquiridas registou prejuízos ou resultados no *breakeven point*.

Aproximadamente 12,5% das empresas atingiu uma margem de lucro anual superior a 25%.

Quadro 19. Margem de lucro anual

		Frequências	Percentagem efectiva
Respostas válidas	Prejuízo	1	2,5
	<i>Breakeven</i> (ponto crítico de vendas)	3	7,5
	1% a 4%	8	20,0
	5% a 9%	15	37,5
	10% a 14%	7	17,5
	14% a 19%	1	2,5
	Igual ou superior a 25%	5	12,5
	Total	40	100,0
Missing	-1	53	
Total		93	

3.3.2.3. Caracterização das *best practices*

Apresentamos de seguida um conjunto de estatísticas descritivas referentes a *best practices* de gestão de recursos humanos, agrupadas por dimensões chave. O critério de agrupamento das

práticas foi baseado na abordagem metodológica seguida por Guthrie (2001) e compreendeu a seguinte estrutura:

- a. Dimensão “Recrutamento selectivo”;
- b. Dimensão “Gestão da performance e recompensas”;
- c. Dimensão “Formação e desenvolvimento”;
- d. Dimensão “Comunicação interna”;
- e. Dimensão “Práticas transversais de RH”;
- f. Dimensão “Indicadores e métricas de RH”.

No âmbito do inquérito disponibilizado às organizações participantes, foi solicitada a indicação do grau de adopção das *best practices* numa escala que variou entre 0 e 100 (correspondendo 0 a “não adoptado para nenhum dos colaboradores” e 100 “adoptado para a totalidade dos colaboradores”).

a. Dimensão “Recrutamento selectivo”

Ao nível do recrutamento selectivo, as práticas mais adoptadas consistem na promoção com base no mérito/desempenho em oposição à antiguidade (cerca de 77%). O recurso à promoção interna é a prática menos utilizada dentre deste grupo (cerca 59%).

Quadro 20. Dimensão “Recrutamento selectivo”

	N	
	Respostas válidas	Média
% a quem se aplicam processos estruturados de R&S	68	71,31
% que ocupam funções resultantes de promoções internas em vez de contratações externas	69	59,06
% que são promovidos com base no mérito/desempenho em oposição à antiguidade	69	77,25
Média da dimensão “Recrutamento selectivo”	69	69,13

b. Dimensão “Gestão da performance e recompensas”

A existência de um processo formal de avaliação de desempenho é a prática mais adoptada pela generalidade das empresas participantes (cerca de 88%). No extremo oposto encontra-se a

opção pela participação no capital da empresa, prática cujo grau de utilização se encontra abaixo dos 18%.

Analisando o conjunto de práticas subjacentes à dimensão gestão da performance e recompensas, verificamos que o grau de adoção se situa no limiar da escala (cerca de 53%).

Quadro 21. Dimensão “Gestão da performance e recompensas”

	N	
	Respostas válidas	Média
% que são submetidos a um processo formal de avaliação de desempenho, numa base regular	68	88,44
% a quem são distribuídos incentivos com base no desempenho individual ou produtividade	68	70,64
% a quem são atribuídos planos de incentivos resultantes de desempenho ao nível organizacional/departamental/grupal	68	52,40
% a quem se aplica a opção de participação no capital da empresa	68	17,98
% que são remunerados fundamentalmente de acordo com um sistema de remunerações baseado em competências vs função que ocupam	68	38,03
Média da dimensão “Gestão da performance e recompensas”	68	53,50

c. Dimensão “Formação e desenvolvimento”

Ao nível da formação e desenvolvimento, verificamos que a prática de proporcionar formação em vários domínios para promover a polivalência é uma prática com um nível de utilização relevante (cerca de 66%).

Quadro 22. Dimensão “Formação e desenvolvimento”

	N	
	Respostas válidas	Média
% que recebem formação em vários domínios de competência para poderem assegurar várias funções ou que desempenham regularmente mais de uma função	68	66,55
% que são formados para desenvolverem competências que serão necessárias no futuro	68	62,11
Média da dimensão “Formação e desenvolvimento”	68	64,33

d. Dimensão “Comunicação interna”

Apesar de existir um grau de utilização significativo de práticas de partilha de informação (cerca de 71%), a adopção de programas destinados a promover a participação dos colaboradores na melhoria da empresa é menos expressivo (aprox. 51%).

Quadro 23. Dimensão “Comunicação interna”

	N	
	Respostas válidas	Média
% que integram programas que visam promover a sua participação na melhoria da organização	65	51,49
% que são envolvidos em programas formais de partilha de informação	65	71,03
Média da dimensão “Comunicação interna”	68	61,99

e. Práticas transversais de RH

O recurso ao trabalho colaborativo, a avaliação da satisfação dos colaboradores, bem como o encorajamento a pensar no longo prazo são as práticas mais adoptadas pelas empresas (cerca

de 69%). O estímulo à autonomia e à delegação de responsabilidade na tomada de decisão, parece ser a prática com menor grau de utilização (abaixo de 60%).

Quadro 24. Dimensão “Práticas transversais de RH”

	N	
	Respostas válidas	Média
% que funcionam em lógicas de grupo/equipas de trabalho	66	69,33
% que se encontram sindicalizadas	63	21,22
% que partilham a visão de longo-prazo da organização e que são incentivados a pensar no futuro	66	69,33
% que são encorajados a desenvolver a autonomia e a participar na tomada de decisão	66	59,76
% que são periodicamente alvo de inquéritos de satisfação dos colaboradores	67	69,33
Média da dimensão “Práticas transversais de RH”	70	56,77

f. Dimensão “Indicadores e métricas de RH”

Ao nível dos indicadores, verificamos que em média as organizações posicionam os esquemas retributivos dos colaboradores na mediana do mercado (aprox. 51%) e investem cerca de 34 horas de formação anual por colaborador. Relativamente aos indicadores de rotatividade, verificamos um índice de 6% de rotatividade voluntária e 12% de rotatividade global (incluindo a rotatividade voluntária e involuntária).

Quadro 25. Dimensão “Indicadores e métricas de RH”

	N	
	Respostas válidas	Média
Posicionamento salarial da sua organização face ao mercado em geral	64	51,35
Nº de horas de formação que um colaborador em média recebe por ano	63	33,92
Índice de rotatividade (voluntário)	58	6,45
Índice de rotatividade (global)	58	12,02

Sistematizamos o grau de adopção as *best practices* por sector de actividade, de modo a obtermos uma visão geral do nível de maturidade da utilização das mesmas, numa perspectiva sectorial. Assim, conforme é possível constatar pelo quadro 26, os sectores na dianteira do grau de utilização das *best practices* parecerem ser a Hotelaria e restauração (73,67%), o Equipamento de transporte (71,42%) e a Água, electricidade e gás (71,10%). Os sectores que registam menores níveis de utilização das *best practices* são Comércio de automóveis (13,94%), Distribuição alimentar (26,53%) e Construção (30,96%).

Quadro 26. Índice de adopção de *best practices* por sector de actividade

Sector de Actividade	N	Índice de <i>Best Practices</i> de RH
	Respostas válidas	
Agro-indústria	5	49,35
Água, electricidade e gás	2	71,10
Celulose e papel	1	61,05
Comércio	3	41,18
Comércio de veículos automóveis	4	13,94
Comércio electro-electrónico	8	31,77
Construção	8	30,96
Distribuição alimentar	4	26,53
Distribuição de combustíveis	2	51,58
Edição, informação e artes gráficas	3	43,18
Equipamento de transporte	2	71,42
Higiene e limpeza	1	39,04
Hotelaria e restauração	1	73,67
Madeira, cortiça e móveis	1	n.a.
Material eléctrico e de precisão	6	50,98
Metalomecânica e metalurgia de base	10	40,50
Minerais metálicos e não metálicos	4	40,53
Produtos farmacêuticos	3	52,58
Química	3	53,01
Serviços	11	45,94
Telecomunicações	4	53,25
Têxteis	2	35,32
Transportes e distribuição	5	41,86
Vestuário e couro	0	n.d.
Média		46,31%

Descrevemos no quadro 27 o tipo de estratégias prosseguidas de forma mais/menos dominante nas empresas, por sector de actividade, verificando-se, de uma forma geral, uma maior predominância na adopção de estratégias focalizadas na diferenciação.

Registamos dois sectores nos quais a opção por uma estratégia de diferenciação é extraordinariamente significativa, como é o caso do sector da Edição, informação e artes gráficas e do sector dos Produtos farmacêuticos (93%). No lado extremo, identificamos dois sectores de actividade que prosseguem uma estratégia exclusivamente centrada numa lógica de *low-cost*, como é o caso da indústria da Celulose e papel e do Comércio de veículos automóveis.

Quadro 27. Estratégias competitivas prosseguidas pelas empresas, por sector de actividade

Sector de Actividade	N Respostas válidas	Estratégia <i>Low-Cost</i>	Estratégia Diferenciação
Agro-indústria	5	55	45
Água, electricidade e gás	2	40	60
Celulose e papel	1	100	0
Comércio	3	25	75
Comércio de veículos automóveis	4	100	0
Comércio electro-electrónico	8	49	51
Construção	8	40	60
Distribuição alimentar	4	36	70
Distribuição de combustíveis	2	35	65
Edição, informação e artes gráficas	3	7	93
Equipamento de transporte	2	40	60
Higiene e limpeza	1	10	90
Hotelaria e restauração	1	10	90
Madeira, cortiça e móveis	1	n.d.	n.d.
Material eléctrico e de precisão	6	36	64
Metalomecânica e metalurgia de base	10	30	70
Minerais metálicos e não metálicos	4	40	60
Produtos farmacêuticos	3	8	92
Química	3	50	50
Serviços	11	36	64
Telecomunicações	4	18	82
Têxteis	2	30	70
Transportes e distribuição	5	42	58
Vestuário e couro	0	n.d.	n.d.
Média		38%	62%

Para possibilitar uma análise comparativa do estágio de maturidade das organizações em Portugal face a outros países, sistematizamos no quadro 28, um conjunto de *benchmarks* recolhidos em estudos congéneres, realizados em Espanha, França e E.U.A. Tendo em consideração a diversidade das variáveis analisadas em cada estudo, disponibilizamos apenas os dados em que coincidiam os indicadores analisados.

Como é possível constatar, Portugal encontra-se de uma forma geral abaixo dos restantes países da Europa, no grau de adopção das *best practices* listadas. A excepção reside no grau de utilização do recurso ao trabalho em equipa, no qual, Portugal ultrapassa os restantes países estudados (com uma adopção de cerca de 69%, face aos 59% da média do *benchmarking*).

Salientamos as práticas nas quais identificamos um desvio negativo superior a 15%, referente ao grau de adopção das *best practices* em Portugal comparativamente à medida do *benchmarking* realizado:

- A opção pela participação no capital da empresa é uma das práticas na qual é evidente a distância entre o grau de utilização em Portugal e nos países de referência (em Portugal é 17,9%; a média do *benchmarking* é de 40%);
- O número de horas de formação ministradas por colaborador apresenta também um considerável desvio comparativamente com os países de referência (em Portugal é 33,9 h; a média do *benchmarking* é de 55,1 h);
- O encorajamento à autonomia e à delegação de responsabilidades é também uma prática com um desvio relevante face aos países de referência (em Portugal é 59,7%; a média do *benchmarking* é de 76,1%);
- Por último, a integração de colaboradores em programas que visam contribuir para a implementação de melhorias na organização é uma prática menos utilizada em Portugal, comparativamente com os restantes países (em Portugal é 51,4%; a média do *benchmarking* é de 65,9%).

Quadro 28. Comparação das *best practices* com *benchmarkings* internacionais

<i>Best practices</i> de RH	Portugal	Média <i>Benchmarking</i>	Europa		E.U.A. (3)
			Espanha (1)	França (2)	
% que funcionam em lógicas de grupos/equipas de trabalho	69,3	58,7	63,9	53,4	n.d.
% que ocupam funções que resultaram de promoções internas em oposição a contratação externa	59,0	66,6	66,6	n.d.	n.d.
% a quem se aplica a opção de participação no capital da organização	17,9	40,1	42,0	34,2	44,07
% a quem são atribuídos planos de incentivos resultantes do desempenho ao nível organizacional/departamental	52,4	61,1	n.d.	70,4	51,83

% que são encorajados a desenvolver a autonomia e a participar na tomada de decisão	59,7	76,7	81,0	n.d.	72,35
% que integram programas que visam encorajar a sua participação na melhoria da organização	51,4	65,9	65,9	n.d.	n.d.
% que são envolvidos em programas formais de partilha de informação	71,0	72,8	62,9	70,8	84,57
% que são alvo de inquéritos de satisfação dos colaboradores	69,3	70,8	n.d.	70,8	n.d.
% que são formados para desenvolverem competências que serão necessárias no futuro	66,5	78,5	78,5	n.d.	n.d.
Nº de horas de formação por colaborador	33,9	55,1	69,0	51,0	45,22

Fonte: (1) Ordiz-Fuertes e Fernández-Sánchez (2003); (2) Guerrero e Barraud-Didier (2004); (3) Huselid et al. (2005)

3.4. Teste das hipóteses da investigação

No âmbito do presente trabalho de investigação, foram formuladas 4 hipóteses que visam obter confirmação através do estudo empírico levado a cabo no terreno:

- H1. Existe uma relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos e as características das organizações;
- H2. Existe uma relação entre o papel que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos;
- H3. Existe uma relação entre o posicionamento estratégico prosseguido pelas empresas e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos
- H4. Existe uma relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão do capital humano e os resultados das organizações.

Tendo como base estas hipóteses de investigação, procederemos de seguida à realização de um conjunto de testes estatísticos com o objectivo de confirmar a aceitação/rejeição das mesmas.

H1. Existe uma relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos e as características das empresas

Diversos estudos demonstram a existência de uma relação entre as características das empresas (como por exemplo, dimensão, nº de anos de laboração, etc.).

Como é possível constatar nos quadros 29a e 29b, verifica-se uma relação entre a categoria da organização e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos ($p < 0,05$).

Quadro 29a. Relação entre o índice de *best practices* RH e as características das empresas

		Categoria que melhor descreve a organização	Nº de anos de laboração da organização em Portugal	Volume anual de vendas da organização em 31/12	Sede
Índice de BPRH	Correlação Pearson	,298*	-,311*	,043	,064
	Sig. (2-tailed)	0,18	,013	,742	,591
	N	63	63	62	72

*. Correlação significativa em 0,05 (2-tailed)

Quadro 29b. Relação entre o índice de *best practices* RH e as características das empresas

		Controlo accionista	Posicionamento salarial da organização face ao mercado	% que se encontram sindicalizados
Índice de BPRH	Correlação Pearson	-,127	,304*	-,139
	Sig. (2-tailed)	,286	,015	,279
	N	72	64	63

*. Correlação significativa em 0,05 (2-tailed)

As empresas privadas com fins lucrativos, tendem assim a diferenciar-se através de uma maior utilização destas práticas, face a organizações públicas e sem fins lucrativos.

O nº de anos de laboração é também uma característica que se relaciona inversamente, de forma significativa ($p < 0,05$), com o grau de adopção de *best practices*. Isto é, quanto mais jovem for a empresa, maior a propensão para a adopção destas práticas. Na literatura, esta associação tem sido estabelecida não tanto pelo número de anos de uma empresa mas pelo seu ciclo de crescimento. Num estudo de investigação realizado por Rutherford et al. (2003), foi identificada a existência de uma correlação entre o estágio de crescimento de uma organização e as suas práticas de gestão de recursos humanos.

Por último, evidenciamos uma correlação entre o posicionamento salarial adoptado pela empresa e o grau de adopção de *best practices* ($p < 0,05$), o que sugere que, quanto maior a agressividade retributiva das empresas, maior a tendência para adoptarem estas práticas.

H2. Existe uma relação entre o papel que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos

Para analisarmos a hipótese 2, que preconiza a existência de uma relação entre o papel que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos, convertemos a variável “Principal missão da função RH” numa variável binária. Seguidamente, analisamos o grau de correlação entre cada um dos papéis que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos. Pela análise dos quadros seguintes, concluímos que não existe uma relação entre a função de RH ocupada nas empresas e o grau de utilização de *best practices* ($p > 0,05$).

Quadro 30. Correlação entre o papel que a função de RH ocupa e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos

		Índice de BPRH
Principal missão da função RH: Administrador funcional	Correlação Pearson	0,74
	Sig. (2-tailed)	,549
	N	72
Principal missão da função RH: Especialista	Correlação Pearson	-,110
	Sig. (2-tailed)	,357
	N	72
Principal missão da função RH: Parceiro estratégico	Correlação Pearson	,023
	Sig. (2-tailed)	,845
	N	72

H3. Existe uma relação entre o posicionamento estratégico prosseguido pelas empresas e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos

Uma corrente de investigação sugere que a existência de uma relação de causalidade entre a adopção de *best practices* e os resultados de uma empresa está dependente da prossecução de uma estratégia essencialmente focalizada na diferenciação (Guthrie et al. 2009).

Para avaliar esta relação, analisamos em que medida a predominância de uma estratégia de diferenciação ou *low-cost* influencia a adoção de *best practices* de gestão de recursos humanos. Para isso, assumimos como pressuposto que uma estratégia seria predominante relativamente a outra, quando considerada igual ou superior a 60%.

Como se verifica da análise do quadro 31, a existência de uma estratégia de diferenciação correlaciona de forma muito significativa com o grau de adoção de *best practices* de gestão de recursos humanos. Assim, as empresas que tendencialmente prosseguem estratégias de negócio baseadas eminentemente numa lógica de diferenciação, apresentam maior probabilidade de utilizarem as *best practices* de gestão de recursos humanos ($p < 0,01$).

Quadro 31. Correlação entre o posicionamento estratégico prosseguido pelas empresas e o grau de adoção de *best practices* de gestão de recursos humanos

		Estratégia <i>low-cost</i>	Estratégia diferenciação	Índice BPRH
Estratégia <i>low-cost</i>	Correlação Pearson	1,000		,214
	Sig. (2-tailed)	,	,	,528
	N	11	0	11
Estratégia diferenciação	Correlação Pearson	,	1,000	,993**
	Sig. (2-tailed)	,	,	,000
	N	0	41	41

** . Correlação significativa em 0,01 (2-tailed)

Adicionalmente, realizamos uma análise de regressão linear, de modo a aferir a interdependência entre a variável dependente - índice de *best practices* de recursos humanos - e a variável independente - estratégia de diferenciação.

Quadro 32. Regressão linear entre as variáveis estratégia de diferenciação (variável independente) e o índice de BPRH (variável dependente)

Modelo	R	Estatísticas ajustadas							
		R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,993a	,967	,967	6,524E-02	,987	2944,191	1	39	,000

Assim, constatamos que a estratégia de diferenciação é um forte preditor do grau de utilização de *best practices* ($F(1,39) = 2944, p < 0,01$), isto é 98,7% do grau de adopção das *best practices* parece ser explicado pela orientação estratégica prosseguida pela empresa.

H4. Existe uma relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas

Realizamos um conjunto de testes não paramétricos para analisar a existência de correlações entre o grau de adopção de *best practices* de gestão do capital humano e os indicadores de performance das empresas, bem como análises de regressão linear de modo a testar a relação de causalidade entre as variáveis dependentes (indicadores de desempenho) e a variável independente (índice de *best practices* de gestão de recursos humanos) e a capacidade preditiva das mesmas.

Segmentamos a análise de correlações em duas abordagens:

- Aferir a relação entre a adopção de *best practices* e indicadores financeiros disponíveis das empresas;
- Verificar a relação entre a adopção de *best practices* e as variáveis produtividade e rotatividade.

Relação entre a adopção de best practices e indicadores financeiros disponíveis das empresas;

Os resultados da análise efectuada, conforme se pode constatar do quadro 33, parecem sugerir a existência de uma relação muito significativa entre o grau de utilização de *best practices* e a margem de lucro das empresas ($p < 0,01$).

Quadro 33. Correlação entre o índice de *best practices* RH e o desempenho ao nível das vendas e margem de lucro

			Índice BPRH	Volume anual de vendas em 31/12	Margem de lucro anual em 31/12	Crescimento das vendas (%)
Kendall tau b	Índice BPRH	Coeficiente correlação	1,000	,032	,325**	,090
		Sig. (2-tailed)	,	,726	,006	,268
		N	72	62	41	71
Spearman rho	Índice BPRH	Coeficiente correlação	1,000	,042	,431**	,127
		Sig. (2-tailed)	,	,749	,005	,290
		N	72	62	41	71

** . Correlação significativa em ,01 (2-tailed)

Ao nível dos resultados correntes e da rentabilidade do capital próprio, parece também existir uma correlação significativa ($p < 0,05$), conforme ilustra o quadro 34.

Quadro 34. Correlação entre o índice de *best practices* RH e o desempenho ao nível do valor acrescentado bruto, resultados correntes e crescimento das vendas

			Índice BPRH	VAB	VAB/Vendas (%)	Resultados correntes	Crescimento das vendas (%)
Kendall tau b	Índice BPRH	Coeficiente correlação	1,000	,027	-,053	,169*	,160
		Sig. (2-tailed)	,	,741	,518	,037	,057
		N	72	72	72	72	69
Spearman rho	Índice BPRH	Coeficiente correlação	1,000	,041	-,103	,240*	,232
		Sig. (2-tailed)	,	,734	,391	,042	,055
		N	72	72	72	72	69

** . Correlação significativa em ,05 (2-tailed)

No que respeita os indicadores de desempenho financeiro relacionados com a gestão do capital próprio, parece existir evidência de uma correlação significativa entre as empresas que adoptam o índice de *best practices* RH com a rentabilidade do capital próprio que apresentam ($p < 0,05$), conforme ilustra o quadro 35.

Quadro 35. Correlação entre o índice de *best practices* RH e o desempenho ao nível do capital próprio, rentabilidade do capital próprio, activo, rentabilidade do activo e activo circulante

			Capital próprio	Rentabilidade do capital próprio (%)	Activo	Rentabilidade do activo (%)	Activo circulante
Kendall tau b	Índice BPRH	Coeficiente correlação	-,024	,186*	,015	,159	,017
		Sig. (2-tailed)	,771	,022	,853	,055	,831
		N	72	72	72	71	72
Spearman rho	Índice BPRH	Coeficiente correlação	-,035	,270*	,016	,229	,034
		Sig. (2-tailed)	,769	,022	,891	,054	,774
		N	72	72	72	71	72

** . Correlação significativa em ,05 (2-tailed)

Relativamente à influência das *best practices* de gestão de recursos humanos nos indicadores de desempenho financeiro, associados com a gestão do passivo, não foi evidenciada nenhuma correlação significativa, conforme demonstrado no quadro 36.

Quadro 36. Correlação entre a utilização do índice de BPRH e o desempenho ao nível do passivo, solvabilidade, passivo circulante, liquidez geral e endividamento

			Passivo	Solvabilidade (%)	Passivo circulante	Liquidez geral (%)	Endividamento (%)
Kendall tau b	Índice BPRH	Coeficiente correlação	,005	,000	,012	,040	,000
		Sig. (2-tailed)	,946	,996	,884	,623	,996
		N	72	72	72	72	72
Spearman rho	Índice BPRH	Coeficiente correlação	,016	-,011	,023	,057	,012
		Sig. (2-tailed)	,896	,929	,846	,632	,921
		N	72	72	72	72	72

Relação entre a adopção de *best practices* e as variáveis produtividade e rotatividade

Analisando a influência da adopção de *best practices* nas variáveis de produtividade e rotatividade das empresas (quadro 37), parece existir uma relação muito significativa entre as empresas que adoptam estas práticas e os seus índices de produtividade ($p < 0,01$). Relativamente à influência da utilização de *best practices* não evidenciamos uma correlação significativa directa com o índice de rotatividade.

Quadro 37. Relação entre o grau de adopção de *best practices* e os indicadores de produtividade e rotatividade das empresas

			Produtividade	Índice de rotatividade
Kendall tau b	Índice BPRH	Coeficiente correlação	,223**	-,159
		Sig. (2-tailed)	,006	,079
		N	72	58
Spearman rho	Índice BPRH	Coeficiente correlação	,320**	-,210
		Sig. (2-tailed)	,006	,113
		N	72	58

** . Correlação significativa em ,01 (2-tailed)

Efectuamos uma análise mais fina ao nível de influência da adopção de *best practices* de RH com os indicadores de rotatividade por segmento de funções (d direcção/gestão e técnicas/suporte) e parece existir uma correlação negativa ($p < 0,05$) com as funções técnicas e de suporte. Isto é, quanto maior o grau de adopção de *best practices* de RH, menor o índice de rotatividade voluntária ao nível das funções técnicas e de suporte.

Quadro 38. Relação entre o grau de adopção de *best practices* e os indicadores de rotatividade, por grupo funcional (d direcção/gestão e técnicos/suporte)

			Rotatividade voluntária Dir./Gest.	Rotatividade involuntária Dir./Gest.	Rotatividade voluntária Téc/Sup.	Rotatividade involuntária Téc/Sup.
Kendall tau b	Índice BPRH	Coeficiente correlação	,088	,121	-,185*	-,145
		Sig. (2-tailed)	,367	,230	,039	,113
		N	61	61	61	61
Spearman rho	Índice BPRH	Coeficiente correlação	,124	,154	-,240	-,169
		Sig. (2-tailed)	,340	,236	,062	,192
		N	61	61	61	61

*. Correlação significativa em ,05 (2-tailed)

Para analisar a linearidade dos efeitos resultantes de um maior grau de utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos ao nível dos indicadores de desempenho nos quais foram identificadas correlações significativas, posicionamos as empresas do estudo, em função do índice de *best practices*, em 4 intervalos, de acordo com o índice de utilização de *best practices*: índice de *best practices* ate 24%; entre 25% a 49%; entre 50% a 74%; igual ou superior a 75%.

Sendo evidente que os resultados mais expressivos são consistentemente identificados no estágio superior de maturidade (intervalo igual ou superior a 75% de utilização das *best practices*), verificamos uma linearidade crescente muito significativa ao nível do indicador de produtividade. Com efeito, enquanto no estágio inferior (intervalo abaixo dos 25% de utilização das *best practices*) o nível de produtividade é de aprox. 58.7%, no estágio superior (intervalo igual ou superior a 75%) o nível dispara para os aprox. 313.6%, registando uma subida crescente ao longo dos restantes estádios de maturidade

Quadro 39a. Progressão dos indicadores de desempenho de resultados de acordo com o grau de utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos

Estádio de adoção das <i>best practices</i>	N Respostas	Margem de lucro	Resultados correntes	Rentabilidade do capital próprio	Produtividade
[75 – 100]	10	33.422.121	41.384.832	19	313.589
[50 – 74]	35	5.294.252	11.335.214	8	87.118
[25 – 49]	21	11.361.958	16.607.965	9	63.603
[0 – 24]	27	6.060.431	13.856.834	12	58.693

Ao nível do índice de rotatividade voluntário e global, não evidenciamos nenhum efeito de linearidade, assumindo o resultado um comportamento irregular e inconclusivo.

Quadro 39b. Progressão dos indicadores de rotatividade de acordo com o grau de utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos

Estádio de adoção das <i>best practices</i>	N Respostas	Índice de rotatividade voluntária	Índice de rotatividade global
[75 – 100]	10	4	8
[50 – 74]	35	5	10
[25 – 49]	21	5	10
[0 – 24]	27	4	7

Para aferirmos a causalidade entre o índice de utilização das *best practices* e os resultados de desempenho das empresas, levamos a cabo uma análise de regressão linear considerando todos os indicadores de performance disponíveis.

Retratamos, de seguida, os resultados da análise de regressão linear aos indicadores de desempenho nos quais evidenciamos correlações estatísticas significativas, remetendo a análise dos indicadores de desempenho remanescentes para anexo (ver anexo 6).

Ao nível da margem de lucro anual, constatamos que o índice de *best practices* de recursos humanos prediz a margem de lucro ($F(1,39) = 7,045$, $p < 0,05$), isto é 13,1% da margem do lucro é explicada pelo índice de *best practices* de recursos humanos (ver quadro 40).

Verificamos ainda que as variáveis relacionam-se de forma positiva, visto que o índice de *best practices* tem um peso tendencialmente muito significativo na margem de lucro ($\beta = 0,391$, $p < 0,05$).

Quadro 40. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e margem de lucro anual da organização (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,391 ^a	,153	,131	1,73	,153	7,045	1	39	,011

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Pela análise dos dados concluímos que o índice de *best practices* não permite explicar os resultados correntes das empresas, visto que não apresentam um nível de significância inferior a $p < 0,05$ (ver quadro 41).

Quadro 41. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e resultados correntes (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,053 ^a	,003	-,011	66532006,85	,003	,201	1	70	,656

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Relativamente à rentabilidade do capital próprio, verifica-se, pela análise dos dados que o índice de *best practices* não são um factor explicativo da rentabilidade do capital próprio, visto não evidenciarem um nível de significância inferior a $p < 0,05$ (ver quadro 42).

Quadro 42. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e rentabilidade do capital próprio (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,080 ^a	,006	-,008	74,6917	,006	,452	1	70	,504

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Constatamos que o índice de *best practices* de recursos humanos é um factor preditor da produtividade ($F(1,70) = 4,049$, $p < 0,05$), isto é, 4,1% da produtividade é explicada pelo índice de *best practices* de recursos humanos (ver quadro 43).

Verificamos ainda que as variáveis relacionam-se de forma positiva, visto que o índice de *best practices* tem um peso significativo na produtividade ($\beta = 0,234$, $p < 0,05$).

Quadro 43. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e produtividade (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa Padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,234 ^a	,055	,041	247084,6176	,055	4,049	1	70	,048

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Pela análise dos resultados da regressão linear constantes dos quadros 44 e 45, constatamos que o índice de *best practices* não constitui um factor explicativo do nível de rotatividade voluntária e da rotatividade global.

Quadro 44. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e índice de rotatividade voluntária (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,151 ^a	,023	,055	5,79	,023	1,309	1	56	,256

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Quadro 45. Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e índice de rotatividade global (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,111 ^a	,012	-,005	8,88	,012	,703	1	56	,405

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Conclusões e Recomendações

Os resultados do estudo de investigação desenvolvido parecem apontar para a evidência da gestão do capital humano como uma fonte de vantagem competitiva e como um factor determinante do desempenho das organizações definidas no âmbito da amostra.

De uma forma geral, os resultados sugerem um caminho significativo a percorrer por parte das empresas em Portugal, no que concerne o grau de utilização de *best practices*. Com efeito, verificamos um índice médio de utilização de *best practices* de aproximadamente 46%, tendo identificado um desfasamento assinalável face a *benchmarkings* internacionais com alguma expressão.

Os sectores de actividade mais avançados, no que concerne a adopção de *best practices*, parecem ser o sector da hotelaria e restauração (73,67%), equipamento e transporte (71,42%) e água, electricidade e gás (71,1%).

No que respeita as estratégias de negócio, constatamos que a maioria das empresas estudadas (cerca de 62%) persegue uma estratégia de diferenciação, assumindo a função de RH um papel maioritariamente de parceiro estratégico (em 74% das empresas), o que sugere um progressivo envolvimento da área de RH no suporte ao processo de criação de valor e na formulação estratégica.

Os sectores que parecem estar mais orientados para uma estratégia eminentemente de diferenciação são o de “Edição, informação e artes gráficas” (93%), “Minerais metálicos e não metálicos” (92%) e “Hotelaria e Restauração” (90%). Identificamos dois sectores de actividade com um posicionamento 100% centrado numa estratégia de *Low-cost*, nomeadamente, “Celulose e papel”, “Comércio de veículos automóveis”.

Ao nível do teste de hipóteses, verificamos uma relação entre algumas características das empresas e o grau de utilização de *best practices*, como é o caso de: natureza da empresa (pública, sem e com fins lucrativos); número de anos de laboração; posicionamento salarial.

- Os resultados parecem evidenciar que as empresas privadas com fins lucrativas tendem a utilizar com maior intensidade *best practices* de gestão de recursos humanos ($p < 0,05$), em detrimento de empresas públicas e organizações sem fins lucrativos.
- Ao nível do número de anos de laboração, o estudo demonstra que quanto menor o número de anos de laboração por parte da empresa, maior a tendência para uma utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos. Esta relação tem sido estabelecida não tanto pelo número de anos de uma Empresa mas pelo seu ciclo de crescimento. Com efeito, num estudo desenvolvido por Rutherford et al. (2003), foi identificada a existência de uma correlação entre o estágio de crescimento de uma organização e as suas práticas de gestão de recursos humanos.
- No que respeita o posicionamento salarial, identificamos uma relação significativa entre as empresas que adoptam práticas salariais mais agressivas com o grau de utilização de *best practices*. Esta evidência é consistente com o trabalho realizado por Kalleberg e Van-Buren (1996) que identificaram uma relação entre o posicionamento salarial das empresas e as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas.

Testamos a existência de uma relação entre o papel que a função de RH ocupa na empresa com o grau de adopção de *best practices*, no entanto, não identificamos qualquer correlação significativa.

Relativamente à influência do posicionamento estratégico no grau de utilização de *best practices*, verificamos que a adopção de uma estratégia predominantemente de diferenciação tem um impacto muito significativo na adopção de *best practices*. Efectuando uma análise de regressão linear, constatamos que a definição de uma estratégia de negócio baseada na diferenciação constitui um factor preditivo forte do grau de utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos. Esta constatação é corroborada pelos estudos realizados por Guthrie et al. (2009), e partem do pressuposto de que as empresas que actuam em sectores nos quais o factor de diferenciação é mais crítico para o sucesso do negócio, apresentam maior propensão para investirem em recursos que possam constituir uma fonte de vantagem competitiva, como é o caso do capital humano.

Por último, na análise da relação entre o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos nos resultados das empresas, verificamos uma correlação muito significativa com os indicadores de margem de lucro e produtividade ($p < 0,01$) e significativa com resultados

correntes e rentabilidade do capital próprio ($p < 0,05$). Não evidenciamos uma relação significativa directa com os indicadores de rotatividade voluntária e global, ao contrário do que sugerem estudos realizados neste âmbito (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009). Numa análise mais fina, constatamos a existência de uma relação entre o grau de utilização de *best practices* e os indicadores de rotatividade voluntária ao nível dos quadros técnicos e de suporte ($p < 0,05$).

Para aferir o nível de causalidade entre as variáveis dependentes (indicadores de desempenho) e a variável independente (índice de *best practices* de recursos humanos), realizamos algumas análises de regressão linear. Constatamos pelos resultados da regressão linear, que a utilização das *best practices* de gestão de recursos humanos permitem predizer cerca de 13% da margem de lucro das empresas estudadas e aproximadamente 4% da produtividade. Estes resultados são consistentes com as conclusões obtidas em estudos congéneres (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009) e que parecem apontar para a existência de um impacto significativo do grau de adopção das *best practices* nos resultados de lucro e produtividade das empresas.

Em suma, as conclusões obtidas com o estudo empírico direccionado para as 500 maiores e melhores empresas em Portugal são demonstrativas de que a gestão do capital humano, quando devidamente alinhada com a orientação estratégica, tem o potencial de representar uma fonte de vantagem competitiva e um instrumento de criação de valor.

O grau em que as empresas utilizam com maior intensidade o conjunto de *best practices* tende a estar associado à natureza da sua actividade (sendo mais frequente em empresas com fins lucrativos), ao número de anos de laboração (empresas mais jovens têm maior propensão para adoptarem *best practices*) e ao posicionamento salarial assumido (quanto mais agressiva a prática salarial, maior a tendência para utilizarem *best practices*). Estas constatações confirmam a hipótese 1 de investigação: existe uma relação entre as características das empresas e o grau de adopção de *best practices*.

O papel ocupado pela função RH na empresa não parece ter uma influência directa no grau de utilização de *best practices*, rejeitando-se assim a hipótese 2 de investigação: não existe uma relação entre o papel ocupado pela função de RH e o grau de adopção de *best practices*.

A estratégia organizacional prosseguida pelas empresas parece condicionar o nível de utilização das *best practices*, sendo um factor explicativo do grau de adopção das mesmas. Esta evidência confirma a hipótese 3 de investigação: existe uma relação entre o posicionamento estratégico

prosseguido pelas empresas e o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos.

Por último, analisamos em que medida as empresas que apresentam um maior grau de utilização de *best practices* evidenciam melhores resultados. As conclusões obtidas sugerem uma correlação significativa entre o nível de adopção de *best practices* e os resultados correntes e a rentabilidade do capital próprio e uma correlação muito significativa com a margem de lucro e a produtividade. Através de uma análise de regressão linear, verificamos que o grau de utilização das *best practices* impacta significativamente nos resultados de lucro e produtividade, constituindo um factor preditor dos mesmos em aproximadamente 13% e 4%, respectivamente. Apesar de não termos identificado uma relação directa entre o grau de utilização das *best practices* e os indicadores de rotatividade, confirmamos a hipótese 4 da investigação: existe uma relação entre o grau de adopção das *best practices* e os resultados das empresas.

Verificamos uma consistência significativa entre os resultados deste estudo com as conclusões obtidas em estudos similares, o que parece reforçar o princípio de que a gestão de recursos humanos pode representar uma fonte de vantagem competitiva para as empresas em Portugal. Não obstante, existem limitações associadas ao trabalho de investigação que importa identificar para futuros estudos a realizar.

A taxa de adesão obtida, embora positiva quando comparada com outros estudos, limita algumas conclusões realizadas, nomeadamente no que concerne a análises segmentadas por sector de actividade. Com efeito, em alguns sectores de actividade o nível de representatividade foi baixo (menor que 10% do total das empresas do sector, incluídas no estudo das 500 maiores e melhores), o que inviabiliza algumas generalizações. Como recomendação para futuros trabalhos de investigação neste domínio, sugerimos, na fase prévia ao lançamento do estudo, a necessidade de reforçar e intensificar o grau de sensibilização dos participantes com vista a uma maior participação no estudo e, após recolha de dados, optar pela utilização de *dummy codes* de modo a diminuir o número de categorias previstas para cada sector de actividade (no estudo das 500 maiores e melhores, a Informa D&B/Deloitte consideraram 24 sectores de actividade, o que reduz a capacidade de generalização dos dados). Esta opção tem sido utilizada com alguma frequência em estudos desta natureza (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Guthrie et al., 2009).

Do ponto de vista do método amostral, utilizar como complemento à recolha de dados por questionário a abordagem *snowball*, com o objectivo de criar um mecanismo de validação, através de entrevistas estruturadas, dos dados disponibilizados pelas empresas.

Uma das críticas habitualmente colocadas a este tipo de estudo reside no desfasamento temporal existente entre o momento em que as práticas são analisadas e o período em que produzem efeitos. Reconhecendo esta como uma limitação do presente trabalho, recomendamos a realização de um estudo longitudinal no qual seja avaliado, numa base anual, o grau de utilização de *best practices* pelas empresas, bem como os principais indicadores de desempenho das mesmas. Esta informação, para além de contribuir com um retrato evolutivo no que concerne a implementação de *best practices*, permitirá aferir em que medida o aumento no grau de utilização das *best practices* é acompanhado por um incremento dos resultados das empresas em Portugal.

Concluindo, consideramos que o presente estudo aporta contributos diversos e importantes para a gestão de recursos humanos, com um âmbito de aplicação ao nível académico e do exercício profissional.

Em primeiro lugar, permite retratar o estágio de maturidade das empresas a operar em Portugal, no que diz respeito à utilização de *best practices*, o que é possível graças ao número assinalável de empresas envolvidas. Em segundo lugar, explica os requisitos genericamente associados às empresas que utilizam com maior intensidade as *best practices*, e explica em que medida a estratégia é uma condicionante importante na configuração das mesmas. Por último, demonstra através da resenha bibliográfica e do estudo empírico conduzido nas 500 maiores e melhores empresas, os impactos que o grau de adopção de *best practices* de gestão de recursos humanos pode ter nos resultados de desempenho das empresas, nomeadamente no que concerne a margem de lucro e a produtividade.

Referências

- Arthur, J. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488–506.
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670–87.
- Bailey, T. (1993). Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne. Technical paper, National Center on Education and Employment.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bartel, A. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33: 411-425.
- Becker, B. e Gerhart, B. (1996). The Impact of HRM on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779–801.
- Becker, B. E Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53-101.
- Becker, B., Huselid, M. e Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Begin, J. (1991). *Strategic employment policy: An organizational system perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bowen, D. e Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "strenght" of the HRM System. *Academy of management review*, 2004, Vol 29, 2: 203-221.
- Boxall, P. (1996). The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3): 59-75.
- Bryson, A., Forth, J., e Kirby, S. (2005). High Involvement Management Practices, Trade Union Representation and Workplace Performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52: 451-491.
- Butler, J., Ferris, G. e Napier (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South-Western.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Cascio, W. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations* (3rd ed.). Boston: PWS-Knet.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in industrial relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44: 241-260.

Delaney, J. e Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.

Delaney, J. Lewin, D. e Ichniowski, C. (1989). Human resource policies and practices in American firms. Washington, DC: U.S. Department of Labor; U.S. Government Printing Office.

Delery, J. e Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.

Devanna, M., Fombrun, C. e Tichy, N. (1981). Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics* (Winter): 51-64.

Drucker, P. (1992), *Managing for the Future: The 1990's and Beyond*. New York: Truman Tally Books/Dulton.

Dyer, L. (1984). Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. *Industrial Relations*, 23: 156-169.

Dyer, L. (1993). *Human resources as a source of competitive advantage*. Kingston, Ont: Queen's University, Industrial Relations Centre Press.

Dyer, L. e Reeves (1995). Human Resources Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6: 3, 656-70.

Edmans, A. (2007). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Wharton School, University of Pennsylvania*. Nov 13,1-29.

Edwards, P. e Wright, M. (2001). High involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 568-85.

Flamholtz, E. (1985). *Human resource accounting* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Finkelstein, S. e Hambrick, D. (1989). Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes. *Strategic Management Journal*, 10: 121 -34.

Freeman, R., Kleiner, M. e Ostroff, C. (1997). *The anatomy and effects of employee involvement*. Paper presented at the 1997 American Economic Association Meetings, New Orleans, LA.

Gerhart e Rynes (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Harvard Business School Press, Boston.

Gomez-Mejia, L. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13 (5): 381-397;

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.

Gollan, P. e Davis, E. (1999). High involvement management and organizational change: Beyond rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3): 69–91.

Gollan, P. (2005). High Involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1): 18-33.

Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 349-378.

Guerrero, S. e Barraud-Didier, V. (2004). High involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resources Management*, 15:8, December, 1408-1423.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-76.

Guest, D. e Peccei, R. (2001). Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2): 207–36.

Guthrie, J., Spell, C. e Nyamori, R. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, (13): 183-197.

Guthrie, J. (2001). “High Involvement Work Practices”. Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 1: 180-190.

Guthrie, J., Flood, P., Liu, W. e MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, 1: 112-125.

Freund, W. e Epstein, E. (1984). *People and Productivity*. Dow Jones-Irwin. Homewood, IL.;

Hackman, R. e Oldham, G. (1980), *Work Redesign*. Massachusetts, Addison-Wesley Series.

Hamel, G. e Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, HBS Press.

- Hammer, M. e Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*, Harper Collins.
- Harley, B. (2002). Employee responses to high performance work system practices: An analysis of the AWIRS95 data. *Journal of Industrial Relations*, 44(3): 418–34.
- Hopp, W. e Van Oyen, M. (2002). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions*, 36: 919-940.
- Huselid, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38: 635–72.
- Huselid, M. e Becker, B. (1996). *The Strategic Impact of High Performance Work Systems*. Working paper, School of Management & Labour Relations, Rutgers University, New Brunswick, NJ.
- Huselid, M. e Becker, B. (1997). *The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth*. Paper presented at the 1997 Academy of Management Annual Conference, Boston, MA.
- Huselid, M., Becker, B. e Beatty, R. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Harvard Business School Press.
- Huselid, M., Jackson, S. E Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K., e Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291–313.
- Jackson, S., Schuler, R. e Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- Jones, D. e Kato, T. (1993). The Scope, nature, and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan. *Industrial and Labor Relations Review*, 46: 352.
- Kaplan R. e Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Katz, H., Kochan, T. e Gobeille, K. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37: 3-17.
- Koch M. e McGrath, R. (1996). Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335–54.

- Kochan, T. e Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. (2000). *Rewarding Excellence*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, California.
- Lazear, E. e Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89: 841-864.
- Levine, D. (1993). What do wages buy? *Administrative Science Quarterly*, 38: 462-483;
- Levine, D. 1995. *Reinventing the workplace: How business and employers can both win*. Washington DC: Brookings Institution.
- Kalleberg, A. e Van-Buren, M. (1996). Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, 67: 47-66.
- Kim, S. (1998). Does profit-sharing increase firms' profits?. *Journal of Labour Research*, Vol. 19 2: 351-70.
- Kruse, D. (1993). *Profit-Sharing: Does It Make a Difference?*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Marchington, M. e Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *International Journal of Human Resource Management*, 11:6, 1104-1124.
- Miles, R. e Snow (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, Vol. 13 (1), 36-52.
- Mohrman, A., Resnick-West, S. e Lawler, E. (1989). *Designing performance appraisal systems: aligning appraisals and organizational realities*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Ordiz-Fuertes, M. e Fernández-Sánchez, E. (2003). High-Involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14:4, 511-529.
- Parnes, H. (1984). *People power*. Beverly Hills. CA: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1996). When it comes to 'best practice', why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25 (Summer): 33–44.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J., Anderson, P. e Finkelstein, S. (1996). Making the most of the best. *Harvard Business Review*, March-April: 71-80.
- Ramsay, H., Scholarios, D. e Harley, B. (2000). Employees and High-performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.
- Richard, O. e Johnson, N. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 2: 299–310.
- Ridgway, V. (1959). Dysfunctional Consequences of Performance Measurement. *Administrative Science Quarterly*, 1: 240-247.
- Richards, D. (2006). High-Involvement Firms: Compensation Strategies and Underlying Values. *Compensation and Benefits Review*, 38 (3): 36-49.
- Rutherford, M. , Buller, P. e McMullen, P. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, 42(4): 321-335.
- Schuler, R. (1990). Respositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Executive* 4, 3: 49-60.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, 20: 19-32.
- Schuler, R. e Jackson, S. (1989). Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations. *Journal of Management*, 15: 89-99.
- Schultz, T (1960). The formation of human capital by education. *Journal of Political Economy*, 68: 571-583.
- Schuler, R. e MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, 23: 241-255.
- Schuster, M. (1986). *The Schuster report: The proven connection between people and profits*. New York: Wiley.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Currency.

Shaw, J., Delery, e Jenkins, G. e Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41: 511-525.

Snell, S. e Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 3: 476-504.

SHRM (2000). SHRM Retention Practices Survey, Society for Human Resources Management, 8.

Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning* 10, 4: 169-184.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

U.S. Department of Labor (1993). *High performance work practices and firm performance*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Walker, J. (1994). Integrating the Human Resources Function with the Business. *Human Resource Planning* 17, 2: 59-77.

West, M. e Patterson, M. (1998). People power: The link between job satisfaction and productivity. *CentrePiece*, 3(3) (Autumn): 2-5.

Whidette, S. e Hollyforde, S. (1999). *The Competencies Handbook*. Chartered Institute of Personnel and development, London.

Whitfield, K. e Poole, M. (1997). Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy. *Organisation Studies*, 18 (5): 745-764;

Weitzman, M., Kruse, D. (1990). *Profit-sharing and productivity in Blinder*. A.S. (Eds), Paying for Productivity, The Brookings Institution, Washington, DC, 95-142.

Wood, R. e Payne, T. (1998). *Competency-Based Recruitment and Selection: A pratical guide*. Jonh Wiley & Sons, Ltd, England.

Wood, S. e De Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the UK: Evidence from the WIRS and Employers. Manpower and Skill Utilisation Survey,' *Human Relations*, 51: 458-515.

Wright, P. e McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J. e Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39: 836-66.

Youndt, M., Dean, J. e Lepak, D. (2001). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 4: 836-866.

Revistas

Exame (2008). Edição especial 2008, Maiores & Melhores empresas.

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte

2008	Empresa	Sector de Actividade
1	PETRÓLEOS DE PORTUGAL - PETROGAL, S.A.	Distribuição de combustíveis
2	MODELO CONTINENTE - HIPERMERCADOS, S.A.	Distribuição alimentar
3	EDP DISTRIBUIÇÃO - ENERGIA, S.A.	Água, electricidade e gás
4	BP PORTUGAL - COMERCIO DE COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	Distribuição de combustíveis
5	TRANSPORTES AEREOS PORTUGUESES, S.A.	Transportes e distribuição
6	PT COMUNICAÇÕES, S.A.	Telecomunicações
7	REPSOL PORTUGUESA, S.A.	Distribuição de combustíveis
8	PINGO DOCE - DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, S.A.	Distribuição alimentar
9	AUTOEUROPA - AUTOMÓVEIS, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
10	TMN - TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS NACIONAIS, S.A.	Telecomunicações
11	QIMONDA PORTUGAL, S.A.	Material eléctrico e de precisão
12	VODAFONE PORTUGAL - COMUNICAÇÕES PESSOAIS, S.A.	Telecomunicações
13	EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, S.A.	Água, electricidade e gás
14	GALP GÁS NATURAL, S.A.	Água, electricidade e gás
15	COMPANHIA PORTUGUESA DE HIPERMERCADOS, S.A.	Distribuição alimentar
16	SAIPEM (PORTUGAL) - COMÉRCIO MARÍTIMO, SOCIEDADE UNIPessoal, S.A.	Transportes e distribuição
17	FEIRA NOVA - HIPERMERCADOS, S.A.	Distribuição alimentar
18	REPSOL POLÍMEROS, LDA	Química
19	DIA PORTUGAL - SUPERMERCADOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Distribuição alimentar
20	CEPSA - PORTUGUESA PETRÓLEOS, S.A.	Distribuição de combustíveis
21	LACTOGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Agro-indústria
22	MOTA-ENGIL, ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	Construção
23	ALLIANCE HEALTHCARE, S.A.	Produtos farmacêuticos
24	CTT - CORREIOS DE PORTUGAL, S.A.	Transportes e distribuição
25	RECHEIO - CASH & CARRY, S.A.	Distribuição alimentar
26	RENAULT PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
27	SIVA - SOCIEDADE DE IMPORTAÇÃO DE VEICULOS AUTOMOVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
28	SOPORCEL - SOCIEDADE PORTUGUESA DE PAPEL, S.A.	Celulose e papel
29	CONTINENTE HIPERMERCADOS, S.A.	Distribuição alimentar
30	ZON TV CABO PORTUGAL, S.A.	Telecomunicações
31	DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS - PORTUGAL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
32	UNILEVER JERÓNIMO MARTINS, LDA	Agro-indústria
33	TRANSGÁS, S.A.	Água, electricidade e gás
34	BRISA - AUTO ESTRADAS DE PORTUGAL, S.A.	Serviços
35	G.M.A.C.- COMERCIO E ALUGUER DE VEICULOS, LDA	Comércio de veículos automóveis
36	OCP-PORTUGAL - PRODUTOS FARMACEUTICOS, S.A.	Produtos farmacêuticos
37	WORTEN - EQUIPAMENTOS PARA O LAR, S.A.	Comércio
38	PORTUCEL - EMPRESA PRODUTORA DE PASTA E PAPEL, S.A.	Celulose e papel
39	GALPGESTE - GESTÃO DE AREAS DE SERVIÇO, S.A.	Distribuição de combustíveis
40	MAKRO CASH & CARRY PORTUGAL, S.A.	Distribuição alimentar

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
41	PEUGEOT CITROEN AUTOMÓVEIS PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
42	MERCEDES-BENZ PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
43	REAGRO - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	Comércio
44	CONTINENTAL MABOR - INDÚSTRIA DE PNEUS, S.A.	Química
45	NESTLE - PORTUGAL, S.A.	Agro-indústria
46	SOMINCOR - SOCIEDADE MINEIRA DE NEVES-CORVO, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
47	TEIXEIRA DUARTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	Construção
48	ELCA COSMÉTICOS, LDA	Higiene e limpeza
49	TOYOTA CAETANO PORTUGAL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
50	TABAQUEIRA - EMPRESA INDUSTRIAL DE TABACOS, S.A.	Agro-indústria
51	SN SEIXAL - SIDERURGIA NACIONAL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
52	SIEMENS, S.A.	Material eléctrico e de precisão
53	SOMAGUE - ENGENHARIA, S.A.	Construção
54	PT PRIME - SOLUÇÕES EMPRESARIAIS DE TELECOMUNICAÇÕES E SISTEMAS, S.A.	Telecomunicações
55	BLAUPUNKT AUTO-RADIO PORTUGAL, LDA	Comércio electro-electrónico
56	CIMPOR - INDÚSTRIA DE CIMENTOS, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
57	UNITED EUROPEAN CAR CARRIERS, UNIPessoal, LDA	Transportes e distribuição
58	PEUGEOT PORTUGAL AUTOMÓVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
59	MEGASA, COMERCIO DE PRODUTOS SIDERURGICOS, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
60	CODIFAR - COOPERATIVA DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA, C.R.L.	Produtos farmacêuticos
61	EL CORTE INGLES - GRANDES ARMAZENS, S.A.	Comércio
62	SCC - SOCIEDADE CENTRAL DE CERVEJAS E BEBIDAS, S.A.	Agro-indústria
63	SONAECOM - SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES, S.A.	Telecomunicações
64	SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES SOARES DA COSTA, S.A.	Construção
65	REN TRADING, S.A.	Serviços
66	TURBOGÁS - PRODUTORA ENERGETICA, S.A.	Água, electricidade e gás
67	MIDSID - SOCIEDADE PORTUGUESA DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	Distribuição alimentar
68	HEWLETT-PACKARD PORTUGAL, LDA	Comércio electro-electrónico
69	AUTOMÓVEIS CITROEN, S.A.	Comércio de veículos automóveis
70	BP GEST24 - EXPLORAÇÃO DE POSTOS ABASTECIMENTO LOJAS DE CONVENIÊNCIA, SOC. UNIPessoal, LDA	Distribuição de combustíveis
71	CPCDI - COMPANHIA PORTUGUESA DE COMPUTADORES DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS INFORMATICOS, S.A.	Comércio electro-electrónico
72	GESPOST - GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE POSTOS DE ABASTECIMENTO, UNIPessoal, LDA	Distribuição de combustíveis
73	CAETANO - AUTO, S.A.	Comércio de veículos automóveis
74	ANA - AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	Serviços
75	COMPANHIA IBM PORTUGUESA, S.A.	Comércio electro-electrónico
76	CP - CAMINHOS DE FERRO PORTUGUESES, E.P.	Transportes e distribuição
77	MSF - MONIZ DA MAIA, SERRA & FORTUNATO - EMPREITEIROS, S.A.	Construção
78	TOTAL PORTUGAL - PETRÓLEOS, S.A.	Distribuição de combustíveis
79	FNAC PORTUGAL - ACTIVIDADES CULTURAIS E DISTRIBUIÇÃO DE LIVROS, DISCOS MULTIMÉDIA E PRODUTOS TÉCNICOS, LDA	Comércio
80	SONAE INDÚSTRIA - PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE DERIVADOS DE MADEIRA, S.A.	Madeira, cortiça e móveis

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
81	SAMSUNG - ELECTRÓNICA PORTUGUESA, S.A.	Comércio electro-electrónico
82	C.A.C.I.A. - COMPANHIA AVEIRENSE DE COMPONENTES PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
83	GCT-ON LINE - DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR DIRECTA, S.A.	Distribuição alimentar
84	ZARA PORTUGAL - CONFECÇÕES, UNIPessoal, LDA	Vestuário e couro
85	SOUZA CRUZ OVERSEAS, S.A.	Comércio
86	UNIÃO DOS FARMACEUTICOS DE PORTUGAL, C.R.L.	Produtos farmacêuticos
87	LUSOSIDER - AÇOS PLANOS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
88	BOSCH TERMOTECNOLOGIA S.A.	Material eléctrico e de precisão
89	COOPROFAR - COOPERATIVA DOS PROPRIETÁRIOS DE FARMÁCIA, C.R.L.	Produtos farmacêuticos
90	ESSO PORTUGUESA, LDA	Distribuição de combustíveis
91	FAURECIA - ASSENTOS DE AUTOMÓVEL, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
92	VIAGENS ABREU, S.A.	Serviços
93	ZAGOPE - CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA, S.A.	Construção
94	SOVENA PORTUGAL - CONSUMER GOODS, S.A.	Distribuição alimentar
95	COFANOR - COOPERATIVA DOS FARMACÊUTICOS DO NORTE, C.R.L.	Produtos farmacêuticos
96	EDIFER - CONSTRUÇÕES PIRES COELHO & FERNANDES, S.A.	Construção
97	VASP - DISTRIBUIDORA DE PUBLICAÇÕES, LDA	Transportes e distribuição
98	SOVENA OILSEEDS PORTUGAL, S.A.	Agro-indústria
99	AMORIM & IRMÃOS, S.A.	Madeira, cortiça e móveis
100	MITSUBISHI FUSO TRUCK EUROPE - SOCIEDADE EUROPEIA DE AUTOMÓVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
101	FIAT DISTRIBUIDORA PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
102	BAVIERA - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
103	RADIO POPULAR - ELECTRODOMESTICOS, S.A.	Comércio
104	LENA ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	Construção
105	PERDIX INTERNATIONAL FOODS - COMÉRCIO INTERNACIONAL, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Comércio
106	MEADOWLARK - TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS, LDA	Telecomunicações
107	DANONE PORTUGAL, S.A.	Agro-indústria
108	AUTO-SUECO, LDA	Comércio de veículos automóveis
109	TEJO ENERGIA - PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉCTRICA, S.A.	Água, electricidade e gás
110	MONTEADRIANO - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	Construção
111	ESTORIL-SOL III - TURISMO, ANIMAÇÃO E JOGO, S.A.	Hotelaria e restauração
112	PETRIN - PETRÓLEOS E INVESTIMENTOS, S.A.	Distribuição de combustíveis
113	S.P.L.A. - SOCIEDADE PORTUGUESA DE LEILÕES DE AUTOMOVEIS, S.A.	Serviços
114	REFRIGE - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE REFRIGERANTES, S.A.	Distribuição alimentar
115	MARTIFER - CONSTRUÇÕES METALOMECÂNICAS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
116	CENIBRA-INTERNACIONAL - SERVIÇOS E COMÉRCIO (SOCIEDADE UNIPessoal), LDA	Serviços
117	D.L.I. - DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA PARA A INFORMÁTICA, S.A.	Comércio electro-electrónico
118	SPDAD - SOCIEDADE PORTUGUESA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ARTIGOS DE DESPORTO, LDA	Comércio
119	CELULOSE DA BEIRA INDUSTRIAL (CELBI), S.A.	Celulose e papel
120	MERCK SHARP & DOHME, LDA	Produtos farmacêuticos

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
121	LUSO FINSA - INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS, S.A.	Madeira, cortiça e móveis
122	CUF - QUÍMICOS INDUSTRIAIS, S.A.	Química
123	PROPEL - PRODUTOS DE PETRÓLEO, LDA	Distribuição de combustíveis
124	MANUEL RUI AZINHAIS NABEIRO, LDA	Distribuição alimentar
125	MEGAMEIOS - PUBLICIDADE E MEIOS, A.C.E.	Serviços
126	CABELTE - CABOS ELÉCTRICOS E TELEFÓNICOS, S.A.	Material eléctrico e de precisão
127	COLEPCCL PORTUGAL - EMBALAGENS E ENCHIMENTOS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
128	OFFCEP-OFFICE CENTRE PORTUGAL - EQUIPAMENTO DE ESCRITÓRIO, LDA	Comércio
129	GENERAL CABLE CELCAT - ENERGIA E TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	Material eléctrico e de precisão
130	CONTACTO - SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES, S.A.	Construção
131	PORTUCEL VIANA - EMPRESA PRODUTORA DE PAPÉIS INDÚSTRIAIS, S.A.	Celulose e papel
132	OPWAY - ENGENHARIA, S.A.	Construção
133	FARBEIRA COFARBEL FARCENTRO - COOPERATIVA FARMACEUTICA, C.R.L.	Produtos farmacêuticos
134	BA VIDRO, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
135	GROHE PORTUGAL - COMPONENTES SANITARIOS, LDA	Minerais metálicos e não metálicos
136	SATA INTERNACIONAL - SERVIÇOS E TRANSPORTES ÁEREOS, S.A.	Transportes e distribuição
137	COMPANHIA INDUSTRIAL DE RESINAS SINTÉTICAS, CIRES, S.A.	Química
138	CIBAL - DISTRIBUIÇÃO DE BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO, S.A.	Distribuição alimentar
139	SEAT PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Comércio de veículos automóveis
140	CME - CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO ELECTROMECHANICA, S.A.	Construção
141	BOTELHO & RODRIGUES, LDA	Produtos farmacêuticos
142	INSCO - INSULAR DE HIPERMERCADOS, S.A.	Distribuição alimentar
143	CASAIS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	Construção
144	SLEM - SOCIEDADE LUSO ESPANHOLA DE METAIS, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
145	GLAXOSMITHKLINE - PRODUTOS FARMACEUTICOS, LDA	Produtos farmacêuticos
146	HOSPITAL AMADORA/SINTRA - SOCIEDADE GESTORA, S.A.	Serviços
147	FERPINTA - INDÚSTRIAS DE TUBOS DE AÇO DE FERNANDO PINHO TEIXEIRA, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
148	TRANSPORTES FREITAS, LDA	Distribuição de combustíveis
149	REPSOL GÁS PORTUGAL, S.A.	Distribuição de combustíveis
150	ROCHE FARMACÊUTICA QUÍMICA, LDA	Produtos farmacêuticos
151	ERICSSON - TELECOMUNICAÇÕES, LDA	Comércio electro-electrónico
152	T.V.I. - TELEVISÃO INDEPENDENTE, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
153	ASTRAZENECA - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, LDA	Produtos farmacêuticos
154	EEM - EMPRESA DE ELECTRICIDADE DA MADEIRA, S.A.	Água, electricidade e gás
155	SPORT ZONE - COMERCIO DE ARTIGOS DE DESPORTO, S.A.	Comércio
156	LISBOAGAS GDL - SOCIEDADE DISTRIBUIDORA DE GAS NATURAL DE LISBOA, S.A.	Água, electricidade e gás
157	ILIDIO MOTA - PETROLEOS E DERIVADOS, LDA	Distribuição de combustíveis
158	CUF - ADUBOS DE PORTUGAL, S.A.	Química
159	SOGRAPE VINHOS, S.A.	Agro-indústria
160	GALP MADEIRA - DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	Distribuição de combustíveis

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
161	SANOFI-AVENTIS - PRODUTOS FARMACEUTICOS, S.A.	Produtos farmacêuticos
162	LUSOS CUT - AUTO ESTRADAS DAS BEIRAS LITORAL E ALTA, S.A.	Serviços
163	EPAL - EMPRESA PORTUGUESA DAS ÁGUAS LIVRES, S.A.	Água, electricidade e gás
164	MANUEL NUNES & FERNANDES II, LDA	Comércio
165	ELECTRICIDADE DOS AÇORES, S.A.	Água, electricidade e gás
166	OGMA - INDÚSTRIA AERONÁUTICA DE PORTUGAL, S.A.	Equipamento de transporte
167	ACEMBEX - COMERCIO E SERVIÇOS, LDA	Distribuição alimentar
168	MITSUBISHI MOTORS DE PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
169	SAFE BAG - INDÚSTRIA COMPONENTES DE SEGURANÇA AUTOMÓVEL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
170	TATE & LYLE AÇUCARES PORTUGAL, S.A.	Agro-indústria
171	SIC - SOCIEDADE INDEPENDENTE DE COMUNICAÇÃO, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
172	BAYER PORTUGAL, S.A.	Química
173	AUTO-INDUSTRIAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
174	BIAL - PORTELA & CA., S.A.	Produtos farmacêuticos
175	ABBOTT LABORATORIOS, LDA	Produtos farmacêuticos
176	JORGE SA, S.A.	Distribuição alimentar
177	AUTO-SUECO (COIMBRA), LDA	Comércio de veículos automóveis
178	RAÇÕES VALOURO, S.A.	Agro-indústria
179	LONGA VIDA - INDÚSTRIAS LÁCTEAS, S.A.	Agro-indústria
180	IBEROL - SOCIEDADE IBÉRICA DE BIOCOMBUSTÍVEIS E OLEAGINOSAS, S.A.	Agro-indústria
181	ARBORA Y AUSONIA, S.L.	Higiene e limpeza
182	HONDA PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
183	JMR - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA A DISTRIBUIÇÃO, S.A.	Serviços
184	LFP - LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL, S.A.	Comércio
185	TETRA PAK PORTUGAL - SISTEMAS DE EMBALAGEM E TRATAMENTO PARA ALIMENTOS, S.A.	Comércio
186	STAR - VIAGENS E TURISMO, S.A.	Serviços
187	CONDURIL - CONSTRUTORA DURIENSE, S.A.	Construção
188	LISNAVE - ESTALEIROS NAVAIS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
189	CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A. (PONTEVEDRA) REPRESENTAÇÃO EM PORTUGAL	Construção
190	INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DO PORTO FRANCISCO GENTIL, E.P.E.	Serviços
191	SANER - SOCIEDADE ALIMENTAR DO NORTE, S.A.	Comércio
192	PATINTER - PORTUGUESA DE AUTOMOVEIS TRANSPORTADORES, S.A.	Transportes e distribuição
193	TECNOVIA - SOCIEDADE DE EMPREITADAS, S.A.	Construção
194	FLORENCIO AUGUSTO CHAGAS, S.A.	Comércio
195	PROSEGUR - COMPANHIA DE SEGURANÇA, LDA	Serviços
196	TRANSINSULAR - TRANSPORTES MARITIMOS INSULARES, S.A.	Transportes e distribuição
197	CIN - CORPORAÇÃO INDUSTRIAL DO NORTE, S.A.	Química
198	ALBERTO MARTINS DE MESQUITA & FILHOS, S.A.	Construção
199	FROMAGERIES BEL PORTUGAL, S.A.	Agro-indústria
200	SOLVERDE - SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS TURISTICOS DA COSTA VERDE, S.A.	Hotelaria e restauração

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
201	MANITOWOC CRANE GROUP PORTUGAL, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
202	VIATEL - TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÕES, S.A.	Construção
203	DATABOX - INFORMÁTICA, S.A.	Comércio electro-electrónico
204	YAZAKI SALTANO DE OVAR - PRODUTOS ELÉCTRICOS, LDA	Material eléctrico e de precisão
205	LEASE PLAN PORTUGAL - COMERCIO E ALUGUER DE AUTOMOVEIS E EQUIPAMENTOS, UNIPessoal, LDA	Serviços
206	ALVES BANDEIRA & CA., LDA	Distribuição de combustíveis
207	WEBASTO PORTUGAL - SISTEMAS PARA AUTOMÓVEIS, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
208	EXIDE TECHNOLOGIES, LDA	Material eléctrico e de precisão
209	ENERPULP - COGERAÇÃO ENERGETICA DE PASTA, S.A.	Água, electricidade e gás
210	SCUTVIAS - AUTOESTRADAS DA BEIRA INTERIOR, S.A.	Serviços
211	PRISMA - COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.	Distribuição de combustíveis
212	DOW PORTUGAL - PRODUTOS QUIMICOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Química
213	RECKITT BENCKISER (PORTUGAL), S.A.	Higiene e limpeza
214	MILANGE - COMÉRCIO INTERNACIONAL E SERVIÇOS, LDA	Comércio
215	FDO - CONSTRUÇÕES, S.A.	Construção
216	J.SOARES CORREIA - ARMAZÉNS DE FERRO, S.A.	Comércio
217	ESTAMO - PARTICIPAÇÕES IMOBILIÁRIAS, S.A.	Serviços
218	SUMOLIS - GESTÃO DE MARCAS, S.A.	Serviços
219	SAS - AUTOSYSTEMTECHNIK DE PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
220	C.M.P. - CIMENTOS MACEIRA E PATAIAS, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
221	INSTITUTO PORTUGUES DE ONCOLOGIA DE LISBOA FRANCISCO GENTIL, E.P.E.	Serviços
222	VICTOR GUEDES - INDUSTRIA E COMERCIO, S.A.	Agro-indústria
223	PHILIPS PORTUGUESA, S.A.	Material eléctrico e de precisão
224	SPORT TV PORTUGAL, S.A.	Telecomunicações
225	SECURITAS - SERVIÇOS E TECNOLOGIA DE SEGURANÇA, S.A.	Serviços
226	RIBERALVES - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Distribuição alimentar
227	RENOVA - FABRICA DE PAPEL DO ALMONDA, S.A.	Celulose e papel
228	GERTAL - COMPANHIA GERAL DE RESTAURANTES E ALIMENTAÇÃO, S.A.	Hotelaria e restauração
229	GLOBAL NOTÍCIAS - PUBLICAÇÕES, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
230	DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA, S.A.	Construção
231	PORTGÁS - SOCIEDADE DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE GÁS, S.A.	Água, electricidade e gás
232	MATUDIS - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	Distribuição alimentar
233	SANTOS BAROSA - VIDROS, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
234	BENTELER - INDUSTRIA DE COMPONENTES PARA AUTOMOVEIS, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
235	PORTUGÁLIA - COMPANHIA PORTUGUÊSA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.	Transportes e distribuição
236	BUNGE IBERICA PORTUGAL, S.A.	Comércio
237	SIBS - SOCIEDADE INTERBANCARIA DE SERVIÇOS, S.A.	Serviços
238	CONSTANTINO FERNANDES OLIVEIRA & FILHOS, S.A.	Comércio
239	ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
240	SANTOGAL V - COMERCIO E REPARAÇÃO DE AUTOMOVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
241	SERVIER PORTUGAL - ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS, LDA	Produtos farmacêuticos
242	HUF PORTUGUESA - FÁBRICA DE COMPONENTES PARA O AUTOMÓVEL, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
243	FAPRICELA - INDÚSTRIA DE TREFILARIA, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
244	EUROPCAR INTERNACIONAL - ALUGUER DE AUTOMOVEIS, S.A.	Serviços
245	FISIPE - FIBRAS SINTÉTICAS DE PORTUGAL, S.A.	Têxteis
246	GALP ENERGIA, S.A.	Serviços
247	GASPE - COMBUSTIVEIS, LDA	Distribuição de combustíveis
248	BSHP - ELECTRODOMESTICOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Comércio electro-electrónico
249	REN - GASODUTOS, S.A.	Distribuição de combustíveis
250	IBERUSA - HOTELARIA E RESTAURAÇÃO, S.A.	Hotelaria e restauração
251	J.P. SÁ COUTO, S.A.	Comércio electro-electrónico
252	LIDOSOL II - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Distribuição alimentar
253	POWERMEDIA - SERVIÇOS PUBLICITÁRIOS, S.A.	Serviços
254	CEREALIS - MOAGENS, S.A.	Agro-indústria
255	PEUGEOT PORTUGAL AUTOMÓVEIS DISTRIBUIÇÃO (PPAD), S.A.	Comércio de veículos automóveis
256	NOVADELTA - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CAFÉS, S.A.	Agro-indústria
257	LEGRAND ELECTRICA, S.A.	Material eléctrico e de precisão
258	AVELINO FARINHA & AGRELA, S.A.	Construção
259	SOLIDAL - CONDUTORES ELÉCTRICOS, S.A.	Material eléctrico e de precisão
260	DAI - SOCIEDADE DE DESENVOLVIMENTO AGRO-INDUSTRIAL, S.A.	Agro-indústria
261	COMAR - GESTÃO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS, LDA	Distribuição de combustíveis
262	ANTÓNIO TEIXEIRA LOPES & FILHOS, LDA	Comércio
263	CENTRO HOSPITALAR DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO, E.P.E.	Serviços
264	CARNES DO CONTINENTE - INDUSTRIA E DISTRIBUIÇÃO DE CARNES, S.A.	Agro-indústria
265	MERCAUTO - METALOMECANICA DE REPARAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE AUTOMÓVEIS, LDA	Comércio de veículos automóveis
266	COFICAB PORTUGAL - COMPANHIA DE FIOS E CABOS, LDA	Material eléctrico e de precisão
267	ENERTICA - DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTIVEIS, S.A.	Distribuição de combustíveis
268	YAZAKI SALTANO DE PORTUGAL - COMPONENTES ELÉCTRICOS PARA AUTOMÓVEIS, LDA	Equipamento de transporte
269	ALVES RIBEIRO, S.A.	Construção
270	ACCENTURE - CONSULTORES DE GESTÃO, S.A.	Serviços
271	SOGENAVE - SOCIEDADE GERAL DE ABASTECIMENTOS À NAVEGAÇÃO E INDÚSTRIA HOTELEIRA, S.A.	Distribuição alimentar
272	RAR - REFINARIAS DE AÇUCAR REUNIDAS, S.A.	Agro-indústria
273	CTT EXPRESSO - SERVIÇOS POSTAIS E LOGÍSTICA, S.A.	Transportes e distribuição
274	PREH PORTUGAL, LDA	Material eléctrico e de precisão
275	CONSTRUTORA ABRANTINA, S.A.	Construção
276	SCHNEIDER ELECTRIC PORTUGAL - APARELHAGEM ELECTRICA, LDA	Comércio electro-electrónico
277	SICASAL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CARNES, S.A.	Agro-indústria
278	WAYFIELD - TRADING INTERNACIONAL, S.A.	Serviços
279	PETROIBÉRICA - SOCIEDADE DE PETRÓLEOS IBERO LATINOS, S.A.	Distribuição de combustíveis

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
280	ESTEVIÃO NEVES - HIPERMERCADO DA MADEIRA, S.A.	Comércio
281	PROVIMI IBÉRIA - CONCENTRADOS PARA ALIMENTAÇÃO DE ANIMAIS, S.A.	Agro-indústria
282	SONACERGY SERVIÇOS E CONSTRUÇÕES PETROLÍFERAS, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA)	Serviços
283	MODALFA - COMERCIO E SERVIÇOS, S.A.	Vestuário e couro
284	S.T.E.T. - SOCIEDADE TÉCNICA DE EQUIPAMENTOS E TRACTORES, S.A.	Equipamento de transporte
285	PRIMEDRINKS - COMERCIALIZAÇÃO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS E PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Distribuição alimentar
286	ROCA, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
287	PORTLINE - TRANSPORTES MARITIMOS INTERNACIONAIS, S.A.	Transportes e distribuição
288	SELECT - RECURSOS HUMANOS, EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, S.A.	Serviços
289	EMEF - EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTO FERROVIARIO, S.A.	Equipamento de transporte
290	BETECNA - BETÃO PRONTO, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
291	MAHLE - COMPONENTES DE MOTORES, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
292	NASAMOTOR - VEICULOS E PEÇAS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
293	GONVARRI - PRODUTOS SIDERURGICOS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
294	SYMINGTON - FAMILY ESTATES, VINHOS, LDA	Agro-indústria
295	AGIP PORTUGAL - COMBUSTIVEIS, S.A.	Distribuição de combustíveis
296	COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA, S.A.	Transportes e distribuição
297	PT - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A.	Serviços
298	GEFCO (PORTUGAL) - TRANSITÁRIOS, LDA	Transportes e distribuição
299	COINDU - COMPONENTES PARA A INDÚSTRIA AUTOMÓVEL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
300	SAINT GOBAIN GLASS PORTUGAL, VIDRO PLANO, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
301	PT CENTRO CORPORATIVO, S.A.	Serviços
302	MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (PORTUGAL) - AGENTES DE NAVEGAÇÃO, S.A.	Transportes e distribuição
303	LUSITANIAGAS - COMPANHIA DE GAS DO CENTRO, S.A.	Água, electricidade e gás
304	UNIFAC - INDÚSTRIA, COMÉRCIO E PARTICIPAÇÕES, S.A.	Comércio
305	ABEL DA COSTA TAVARES, LDA	Madeira, cortiça e móveis
306	TRANSPORTES LUÍS SIMÕES, S.A.	Transportes e distribuição
307	OTIS ELEVADORES, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
308	MORGADIMO PROPERTIES, LIMITED (SUCURSAL EM PORTUGAL)	Serviços
309	AP - AMONÍACO DE PORTUGAL, S.A.	Química
310	PORTO EDITORA, LDA	Edição, informação e artes gráficas
311	PT CONTACT - TELEMARKETING E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A.	Serviços
312	EDIVISA - EMPRESA DE CONSTRUÇÕES, S.A.	Construção
313	WYETH LEDERLE PORTUGAL (FARMA), LDA	Produtos farmacêuticos
314	BOSCH SECURITY SYSTEMS - SISTEMAS DE SEGURANÇA, S.A.	Material eléctrico e de precisão
315	EFACEC - ENGENHARIA, S.A.	Construção
316	PRIOR ADVANCED FUELS, S.A.	Distribuição de combustíveis
317	CENTROCAR - CENTRO DE EQUIPAMENTOS MECÂNICOS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
318	QUIMIBRO - METAIS E MINERAIS, LDA	Minerais metálicos e não metálicos
319	P.P.TV - PUBLICIDADE DE PORTUGAL E TELEVISÃO, S.A.	Serviços
320	HOSPITAL CUF DESCOBERTAS, S.A.	Serviços

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
321	SOCIEDADE PORTUGUESA DO AR LIQUIDO ARLIQUIDO, LDA	Química
322	AMORIM - REVESTIMENTOS, S.A.	Madeira, cortiça e móveis
323	GEOTUR - VIAGENS E TURISMO, S.A.	Serviços
324	SCANIA PORTUGAL, S.A.	Comércio de veículos automóveis
325	IRMÃOS VILA NOVA, S.A.	Vestuário e couro
326	FILINTO MOTA, SUCESSORES, S.A.	Comércio de veículos automóveis
327	PULL & BEAR (PORTUGAL) - CONFECÇÕES, S.A.	Vestuário e couro
328	RENAULT TRUCKS PORTUGAL, LDA	Comércio de veículos automóveis
329	ACEROL - COMERCIO E INDUSTRIA DE AÇOS INOXIDAVEIS, LDA	Metalomecânica e metalurgia de base
330	MARMEDSA AGÊNCIA MARÍTIMA (PORTUGAL), SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Transportes e distribuição
331	SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS (SUCH)	Serviços
332	TECNASOL-FGE - FUNDAÇÕES E GEOTECNIA, S.A.	Construção
333	BERSHKA (PORTUGAL) CONFECÇÕES, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Vestuário e couro
334	TECNEIRA - TECNOLOGIAS ENERGÉTICAS, S.A.	Construção
335	UNIDADE LOCAL DE SAUDE MATOSINHOS, E.P.E.	Serviços
336	CARCLASSE - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
337	SAPROGAL PORTUGAL - AGRO-PECUÁRIA, S.A.	Agro-indústria
338	MAZDA MOTOR DE PORTUGAL, LDA	Comércio de veículos automóveis
339	BETÃO LIZ, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
340	CEREALIS - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Agro-indústria
341	EURO ATLANTIC AIRWAYS - TRANSPORTES AEREOS, S.A.	Transportes e distribuição
342	CONSTRUÇÕES GABRIEL A.S.COUTO, S.A.	Construção
343	CAETANOBUS - FABRICAÇÃO DE CARROÇARIAS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
344	SAINT-GOBAIN MONDEGO, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
345	FERNANDO OLIVEIRA - CORTIÇAS, LDA	Madeira, cortiça e móveis
346	GESTAMP AVEIRO - INDÚSTRIA DE ACESSÓRIOS DE AUTOMÓVEIS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
347	WURTH (PORTUGAL) - TECNICA DE MONTAGEM, LDA	Comércio
348	GRUPO PINERO - AGENCIA DE VIAGENS, S.A.	Serviços
349	HEMPEL (PORTUGAL), LDA	Química
350	REFER EP - REDE FERROVIARIA NACIONAL	Serviços
351	SCHENKER TRANSITARIOS, LDA	Transportes e distribuição
352	XEROX PORTUGAL - EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO, LDA	Comércio electro-electrónico
353	LILLY PORTUGAL - PRODUTOS FARMACÊUTICOS, LDA	Produtos farmacêuticos
354	D.C.B. - DISTRIBUIÇÃO DE BENS, UNIPessoal, LDA	Comércio
355	ITALCO - MODA ITALIANA, LDA	Vestuário e couro
356	SOMAGUE - EDIÇOR, ENGENHARIA, S.A.	Construção
357	VEDIOR PSICOEMPREGO - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, LDA	Serviços
358	PROFARIN - DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACEUTICOS INDUSTRIAIS, LDA	Produtos farmacêuticos
359	SOCIEDADE COMERCIAL C.SANTOS, LDA	Comércio de veículos automóveis
360	MODELO - DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, S.A.	Comércio

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
361	PAGINAS AMARELAS, S.A.	Serviços
362	PARMALAT PORTUGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	Agro-indústria
363	FEPI - DISTRIBUIÇÃO, S.A.	Comércio
364	CIMERTEX - SOCIEDADE DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS, S.A.	Comércio
365	PORTUCEL EMBALAGEM - EMPRESA PRODUTORA DE EMBALAGENS DE CARTÃO, S.A.	Celulose e papel
366	DALPHI-METAL PORTUGAL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
367	PANRICO - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	Agro-indústria
368	CIMPOR BETÃO - INDÚSTRIA DE BETÃO PRONTO, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
369	SUNVIAUTO - INDÚSTRIA DE COMPONENTES AUTOMÓVEIS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
370	AVIBOM - AVÍCOLA, S.A.	Agro-indústria
371	PORTUGAL TELECOM, INOVAÇÃO, S.A.	Telecomunicações
372	EDIMPRESA - EDITORA, LDA	Edição, informação e artes gráficas
373	INDESIT COMPANY PORTUGAL - ELECTRODOMÉSTICOS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
374	MANUEL RODRIGUES GOUVEIA, S.A.	Construção
375	TEKA PORTUGAL, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
376	CARBOPEGO - ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS, S.A.	Distribuição de combustíveis
377	BEIERSDORF PORTUGUESA, LDA	Higiene e limpeza
378	COOPERATIVA AGRICOLA DE BARCELOS, C.R.L.	Comércio
379	C.SANTOS - VEÍCULOS E PEÇAS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
380	SYMINGTON - VINHOS, S.A.	Agro-indústria
381	ARTENIUS PORTUGAL - INDÚSTRIA DE POLÍMEROS, S.A.	Química
382	CABELAUTO - CABOS PARA AUTOMÓVEIS, S.A.	Material eléctrico e de precisão
383	EVICAR - COMERCIO DE CAMIÕES, S.A.	Comércio de veículos automóveis
384	CENTRO HOSPITALAR DO ALTO MINHO, E.P.E.	Serviços
385	BRISTOL - MYERS SQUIBB FARMACEUTICA PORTUGUESA, S.A.	Produtos farmacêuticos
386	PRESSELIVRE - IMPRENSA LIVRE, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
387	EUROFRUTAS - SOCIEDADE DE FRUTAS, S.A.	Distribuição alimentar
388	GARDONE - CONSULTADORIA E SERVIÇOS SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Serviços
389	AVILUDO - INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	Agro-indústria
390	LABESFAL - LABORATÓRIOS ALMIRO, S.A.	Produtos farmacêuticos
391	IBERIA - LINEAS AEREAS DE ESPANÑA, S.A.	Transportes e distribuição
392	LAMEIRINHO - INDÚSTRIA TÊXTIL, S.A.	Têxteis
393	INFOFIELD - INFORMATICA, S.A.	Comércio electro-electrónico
394	AUTO SUECO II AUTOMOVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
395	INDUSTRIAS JOMAR - MADEIRAS E DERIVADOS, S.A.	Madeira, cortiça e móveis
396	VILA GALÉ - SOCIEDADE DE EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.	Hotelaria e restauração
397	INTRAPLÁS - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA DE PLÁSTICOS, S.A.	Química
398	MERCEDES-BENZ COMERCIAL, LDA	Comércio de veículos automóveis
399	GRES PANARIA PORTUGAL, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
400	PERNOD RICARD PORTUGAL - DISTRIBUIÇÃO, S.A.	Distribuição alimentar

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
401	J.JUSTINO DAS NEVES, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
402	ENSUL MECI - GESTÃO DE PROJECTOS DE ENGENHARIA, S.A.	Construção
403	ITAU - INSTITUTO TECNICO DE ALIMENTAÇÃO HUMANA, S.A.	Hotelaria e restauração
404	SOCIEDADE PONTO VERDE - SOCIEDADE GESTORA DE RESÍDUOS DE EMBALAGENS, S.A.	Serviços
405	EURORESINAS - INDÚSTRIAS QUÍMICAS, S.A.	Química
406	TDO - INVESTIMENTO E GESTÃO, LDA	Serviços
407	IMPrensa NACIONAL - CASA DA MOEDA, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
408	HOSPITAL DE SÃO SEBASTIÃO, E.P.E.	Serviços
409	GABOR-PORTUGAL - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA	Vestuário e couro
410	SACOR MARÍTIMA, S.A.	Transportes e distribuição
411	HYDRO ALUMINIO PORTALEX, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
412	INAPA PORTUGAL - DISTRIBUIÇÃO DE PAPEL, S.A.	Celulose e papel
413	VESAUTO - AUTOMÓVEIS E REPARAÇÕES, S.A.	Comércio de veículos automóveis
414	HOSPITAL CUF INFANTE SANTO, S.A.	Serviços
415	CAETANO & MONT'ALVERNE - DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, S.A.	Distribuição alimentar
416	J.GOMES - SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES DO CAVADO, S.A.	Construção
417	AUTO-ESTRADAS DO ATLÂNTICO - CONCESSÕES RODOVIÁRIAS DE PORTUGAL, S.A.	Serviços
418	VISTA ALEGRE ATLANTIS, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
419	NAVARRA - EXTRUSÃO DE ALUMÍNIO, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
420	AMTROL-ALFA, METALOMECÂNICA, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
421	SDT - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO DE TABACOS, LDA	Transportes e distribuição
422	NOSSA CIDADE - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, S.A.	Serviços
423	IBERFLORESTAL - COMERCIO E SERVIÇOS FLORESTAIS, S.A.	Agro-indústria
424	MESTRE MACO - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, S.A.	Comércio
425	FLEX 2000 - PRODUTOS FLEXIVEIS, S.A.	Química
426	SANITANA - FABRICA DE SANITARIOS DE ANADIA, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
427	ADECCO RECURSOS HUMANOS - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORARIO, LDA	Serviços
428	COLGATE - PALMOLIVE, UNIPessoal, LDA	Higiene e limpeza
429	LUSOPONTE - CONCESSIONARIA PARA A TRAVESSIA DO TEJO, S.A.	Serviços
430	VICAIMA - INDUSTRIA DE MADEIRAS E DERIVADOS, S.A.	Madeira, cortiça e móveis
431	UNILFARMA - UNIÃO INTERNACIONAL DE LABORATORIOS FARMACEUTICOS, LDA	Produtos farmacêuticos
432	T.S. - THOMAZ DOS SANTOS, S.A.	Comércio
433	HOSPITAL DE SANTO ANDRE, E.P.E.	Serviços
434	SCHERING - PLOUGH FARMA, LDA	Produtos farmacêuticos
435	CINCA - COMPANHIA INDUSTRIAL DE CERÂMICA, S.A.	Minerais metálicos e não metálicos
436	HELIOPORTUGAL - TRABALHOS E TRANSPORTE AEREO, REPRESENTAÇÕES, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA	Transportes e distribuição
437	VIAJES IBEROJET, S.A. (SUCURSAL EM PORTUGAL)	Serviços
438	POLOPIQUE - COMERCIO E INDUSTRIA DE CONFECÇÕES, S.A.	Têxteis
439	JAPAUTOMOTIVE - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, UNIPessoal, LDA	Comércio de veículos automóveis
440	SCHINDLER - ASCENSORES E ESCADAS ROLANTES, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
441	UNISELF - SOCIEDADE DE RESTAURANTES PúblicoS E PrivadoS, S.A.	Hotelaria e restauração
442	PT PRO, SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E DE GESTÃO PARTILHADOS, S.A.	Serviços
443	MARTIFER ENERGIA - EQUIPAMENTOS PARA ENERGIA, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
444	PROLEITE - COOPERATIVA AGRÍCOLA DE PRODUTORES DE LEITE, C.R.L.	Agro-indústria
445	AUGUSTO DUARTE REIS, S.A.	Agro-indústria
446	LUSOMUNDO - AUDIOVISUAIS, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
447	GRUDISUL - SOCIEDADE DISTRIBUIDORA DO SUL, S.A.	Agro-indústria
448	DILOFAR - DISTRIBUIÇÃO, TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA	Transportes e distribuição
449	BARRAQUEIRO TRANSPORTES, S.A.	Transportes e distribuição
450	ESEGUR - EMPRESA DE SEGURANÇA, S.A.	Serviços
451	GAMOBAR - SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÕES, S.A.	Comércio de veículos automóveis
452	UNICOL - UNIÃO DE COOPERATIVAS DE LACTICINIOS TERCEIRENSE, U.C.R.L.	Agro-indústria
453	ENTREPOSTO V.H. - IMPORTAÇÃO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
454	TRECAR - TECIDOS E REVESTIMENTOS, S.A.	Têxteis
455	VARZIM SOL - TURISMO, JOGO E ANIMAÇÃO, S.A.	Serviços
456	MIBEPA - IMPORTAÇÃO, COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO, LDA	Comércio
457	COTESI - COMPANHIA DE TEXTEIS SINTETICOS, S.A.	Têxteis
458	SAKTHI PORTUGAL S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
459	FERRO - INDÚSTRIAS QUÍMICAS (PORTUGAL), LDA	Química
460	C.A.M. - CAMIÕES, AUTOMÓVEIS E MOTORES, S.A.	Comércio de veículos automóveis
461	SIMOLDES - PLÁSTICOS, S.A.	Química
462	SEMPRE A POSTOS - PRODUTOS ALIMENTARES E UTILIDADES, LDA	Distribuição alimentar
463	CENTRO HOSPITALAR DO PORTO, E.P.E.	Serviços
464	RUI COSTA E SOUSA & IRMÃO, S.A.	Agro-indústria
465	SAPA PORTUGAL - EXTRUSÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ALUMÍNIO, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
466	BENCOM - ARMAZENAGEM E COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, S.A.	Distribuição de combustíveis
467	ELECTROLUX, LDA	Comércio
468	JERÓNIMO MARTINS - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE CONSUMO, LDA	Distribuição alimentar
469	ZON CONTEÚDOS - ACTIVIDADE DE TELEVISÃO E DE PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
470	GASIN - GASES INDUSTRIAIS, S.A.	Química
471	DAN CAKE (PORTUGAL), S.A.	Agro-indústria
472	RENAULT RETAIL GROUP BOAVISTA - COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS, LDA	Comércio de veículos automóveis
473	COOPERATIVA AGRÍCOLA DE VILA DO CONDE, C.R.L.	Comércio
474	SUMA - SERVIÇOS URBANOS E MEIO AMBIENTE, S.A.	Serviços
475	ACAIL - INDUSTRIA E COMERCIO DE FERRO E AÇOS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base
476	QUINTA AND VINEYARD BOTTLERS - VINHOS, S.A.	Distribuição alimentar
477	ANTERO & CA., S.A.	Comércio
478	LUSOS CUT - AUTO ESTRADAS DO GRANDE PORTO, S.A.	Serviços
479	REXEL - DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL ELECTRICO, S.A.	Comércio electro-electrónico
480	EDIFICADORA LUZ & ALVES, LDA	Construção

Anexo 1. Listagem das empresas incluídas no *ranking* das 500 maiores e melhores empresas em 2008, iniciativa Exame, em parceria com a Informa D&B e a Deloitte (cont.)

2008	Empresa	Sector de Actividade
481	ORGANTEX - COMÉRCIO E SERVIÇOS TÊXTEIS, S.A.	Comércio
482	CONSISTE - GESTÃO DE PROJECTOS, OBRAS, TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS, LDA	Serviços
483	CENTRO DE RECICLAGEM DE PALMELA, S.A.	Serviços
484	CAIMA - INDUSTRIA DE CELULOSE, S.A.	Celulose e papel
485	OLIVEDESORTOS - PUBLICIDADE, TELEVISÃO E MEDIA, S.A.	Edição, informação e artes gráficas
486	SAPEC - AGRO, S.A.	Química
487	SELECT I - SERVIÇOS, LDA	Serviços
488	CENTRO HOSPITALAR DO ALTO AVE, E.P.E.	Serviços
489	ACESITA - IMPORTS & EXPORTS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Comércio
490	SAP PORTUGAL - SISTEMAS, APLICAÇÕES E PRODUTOS INFORMÁTICOS, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Serviços
491	ALEXANDRE BARBOSA BORGES, S.A.	Construção
492	SOTÉCNICA - SOCIEDADE ELECTROTÉCNICA, S.A.	Material eléctrico e de precisão
493	HOSPITAL PULIDO VALENTE, E.P.E	Serviços
494	SOLVAY PORTUGAL - PRODUTOS QUIMICOS, S.A.	Química
495	CPCIS - COMPANHIA PORTUGUESA DE COMPUTADORES, INFORMÁTICA E SISTEMAS, S.A.	Serviços
496	PINTO & CRUZ, LDA	Construção
497	AGILITY TRANSITARIOS, LDA	Transportes e distribuição
498	MARQUES, S.A.	Construção
499	SANTOGAL H - COMERCIO E REPARAÇÃO DE VEICULOS, S.A.	Comércio de veículos automóveis
500	IRMÃOS SILVAS, S.A.	Metalomecânica e metalurgia de base

Anexo 2. Inquérito de *Best Practices* de Capital Humano às 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal. *Reprodução adaptada ao formato – versão original disponível online.*

Pág. 1

Caro(a) colega,

Obrigado por aceder ao presente Inquérito que tem como finalidade analisar o grau de adopção de melhores práticas de Recursos Humanos em Portugal e aferir a sua relação directa no desempenho das Empresas.

Relembramos que se trata de um estudo pioneiro em Portugal e de grande importância e que os dados serão inteiramente confidenciais.

Estimamos uma duração de cerca de 15 a 20 minutos para concluir o Inquérito.

À medida que avançar no preenchimento do Inquérito poderá analisar a barra de progresso no topo do ecrã, que indicará a percentagem remanescente até à conclusão do mesmo.

Recomendamos que analise cuidadosamente as suas respostas e que clique no botão continuar quando concluir cada uma das secções do Inquérito.

Ao preencher o Inquérito, estará a contribuir para a doação de livros a crianças carenciadas em resultado de uma parceria com The Literacy Site.

Quando concluir o preenchimento do Inquérito, receberá uma indicação de como obter o Sumário Executivo com as principais conclusões do estudo.

Muito obrigado!

Saudações do,

Luís Filipe Monteiro

| *Research Project Leader*

GRUPO 1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1.1. Função que ocupa actualmente na Organização que descreve no presente Inquérito

1.2. Há quanto tempo trabalha na Organização que mencionou (referir n° de anos ou meses)

1.3. Há quanto tempo exerce as Funções que actualmente desempenha na Organização que mencionou (referir n° de anos ou meses)

1.4. Habilitações Literárias

1. a) Doutoramento
2. b) Mestrado
3. c) Pós-Graduação/MBA
4. d) Licenciatura
5. e) 12º Ano de Escolaridade
6. f) 9º Ano de Escolaridade
7. g) 7º Ano de Escolaridade
8. h) 5º Ano de Escolaridade
9. i) 4ª Classe

GRUPO 2. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Segue-se um conjunto de afirmações que descreve possíveis estratégias e opções de Gestão do Capital Humano seguidas pelas Organizações.

2.1. Pedimos-lhe que responda em que medida essas afirmações traduzem a sua opinião acerca das estratégias e práticas de Gestão do Capital Humano adoptadas pela sua Organização no último triénio, usando uma escala de 1 a 5 (1-Discordo Totalmente e 5-Concordo Totalmente).

	1	2	3	4	5T
2.1.1. O desenho e implementação de programas de Gestão do Capital Humano (exemplo, Recrutamento e Selecção, Gestão do Desempenho, Recompensas, etc.) têm contribuído significativamente para o desempenho da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2. Os temas relacionados com a Gestão do Capital Humano são amplamente considerados na formulação do Plano de Negócios e da Estratégia da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3. Os Gestores com responsabilidade pela Gestão do Capital Humano não participam em reuniões de alto nível, de planeamento do negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4. A nossa vantagem competitiva não deriva do nosso Capital Humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.5. Os nossos Gestores são avaliados com base na sua capacidade de contribuir para os objectivos estratégicos da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.6. Os planos de remuneração aplicáveis aos nossos Gestores (remuneração base e incentivos) estão desenhados para incentivar a performance ligada ao cumprimento dos objectivos estratégicos da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.7. As decisões de colocação dos nossos Gestores (por via da contratação, promoção ou mobilidade) são tomadas de modo a assegurar que os Gestores certos são colocados com o objectivo de implementarem a estratégia da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.8. Os nossos Gestores recebem a formação necessária para garantir que desenvolvem as competências chave para responderem aos objectivos estratégicos da Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.9. A Organização compromete-se a proporcionar um conjunto de condições de trabalho que garantam aos nossos Colaboradores segurança no emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.10. Existem muitas diferenças de estatuto e poder entre a Gestão de Topo e o Núcleo Operacional (exemplo, parques de estacionamento reservados, separação de espaços de convívio e de trabalho, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 2. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

2.2. Do conjunto de afirmações que se seguem, refira a que melhor descreve a missão principal da Pessoa que ocupa a posição mais elevada, em termos de responsabilidade pela Gestão do Capital Humano.

1. **Administrador Funcional:** acompanha programas relacionados com a Organização e com os Recursos Humanos, actualiza ficheiros de pessoal, monitoriza alterações no âmbito da lei que possam afectar as políticas das Pessoas (contratos, férias, horários, etc.).
2. **Especialista:** quando solicitado, contribui com aconselhamento especializado e desenvolve programas que ajudam a implementar o Plano de Negócios. No entanto, não é parte integral da equipa de Gestão Estratégica da Organização.
3. **Parceiro Estratégico:** É um Quadro Sénior de Gestão, quer a nível formal quer informal, e desempenha um papel preponderante na formulação e implementação da estratégia da Organização.

GRUPO 3. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Responda, por favor, às perguntas seguintes, considerando uma segmentação dos Colaboradores da sua Organização em dois grandes grupos.

Grupo A: Universo de Colaboradores com funções de Direcção ou de Gestão.

Grupo B: Universo de Colaboradores com funções Técnicas ou de Suporte à Organização.

3.1. No período mencionado, qual foi:

	Grupo A	Grupo B
3.1.1. O nº de Efectivos FTE (<i>Full Time Equivalent</i>) na sua Organização em 01/01? Ex.: Caso o número de Efectivos em 01/01 tenha sido 1000, estando 100 deles em regime de <i>part-time</i> , o número total de Efectivos FTE é 950.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2. O nº de Efectivos FTE (<i>Full Time Equivalent</i>) na sua Organização em 31/12?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.3. O nº Efectivos FTE (<i>Full Time Equivalent</i>) dedicados exclusivamente ou predominantemente a assuntos internos de Recursos Humanos em 01/01?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4. O nº Efectivos FTE (<i>Full Time Equivalent</i>) dedicados exclusivamente ou predominantemente a assuntos internos de Recursos Humanos em 31/12?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pedimos-lhe que analise em que medida as seguintes práticas de gestão são adoptadas pela sua Organização, para cada um dos dois Grupos de Colaboradores (Grupo A e Grupo B).

Insira um valor percentual aproximado (deverá introduzir uma percentagem de 0 a 100%, em cada um dos Grupos).

3.2.1. Recrutamento: Qual é a proporção dos Colaboradores...

	Grupo A	Grupo B
3.2.1.1. A quem são aplicados processos de entrevista estruturados e padronizados (com recurso a entrevistas situacionais de avaliação de comportamentos/atitude)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.1.2. Que ocupam funções que resultaram de promoções internas (como alternativa à contratação externa à Organização)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.1.3. Que são promovidos com base no mérito ou no desempenho e não na antiguidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 3. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO (CONT.)

3.2.2. Gestão do Desempenho: Qual a proporção de Colaboradores...

	Grupo A	Grupo B
3.2.2.1. Que são submetidos a um processo formal de avaliação de desempenho, numa base regular?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2.2. A quem são distribuídos incentivos com base no desempenho individual ou na produtividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2.3. A quem são atribuídos planos de incentivos resultantes do desempenho ao nível Organizacional/Departamental ou Grupal (exemplo, partilha de lucros, redistribuição de resultados, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2.4. A quem se aplica a opção de participação no capital da Organização (exemplo, planos de acções, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2.5. Que são remunerados fundamentalmente de acordo com um sistema de recompensas baseado nas competências que possuem (versus um sistema de recompensas baseado na função ocupada)? Isto é, a remuneração dos Colaboradores é determinada fundamentalmente pela posse de determinadas qualificações e competências, em oposição à função que desempenha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.3. Formação e Desenvolvimento: Qual a proporção de Colaboradores...

	Grupo A	Grupo B
3.2.3.1. Que recebem formação em várias áreas/domínios de competência para poderem assegurar várias funções e/ou desempenham regularmente mais do que uma Função?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3.2. Que são formados e preparados para desenvolverem competências que serão necessárias no futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.4. Comunicação: Qual a proporção de Colaboradores...

	Grupo A	Grupo B
3.2.4.1. Que integram programas que visam encorajar a sua participação, sugestões e feedback de melhoria relativamente à Organização (por exemplo, círculos de qualidade, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4.2. Que são envolvidos em programas formais de partilha de informação (por exemplo, uma <i>newsletter</i>) que tem por objectivo difundir dados importantes da Organização (por ex. informações financeiras, de gestão, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 3. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO (CONT.)

3.2.5. Práticas transversais de RH. Qual a proporção de Colaboradores...

	Grupo A	Grupo B
3.2.5.1. Que funcionam em lógicas de grupos/equipas de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5.2. Que se encontram sindicalizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5.3. Que conhecem e partilham da Visão de longo-prazo da Organização e que são incentivados a pensar acerca do futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5.4. Que são encorajados a desenvolver a autonomia e a participar activamente na tomada de decisão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5.5. Que são, periodicamente, alvo de inquéritos de satisfação dos Colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Grupo A	Grupo B
3.2.6.1. Qual o posicionamento salarial (englobando remuneração base e benefícios) da sua Organização face ao mercado em geral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6.2. Qual o número médio de horas de formação que um Colaborador em média recebe, por ano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6.5. Qual o número total de saídas voluntárias durante o ano, para cada um dos Grupos de Colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6.6. Qual o número total de saídas involuntárias (reformas, despedimentos, etc.) durante o ano, para cada um dos Grupos de Colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6.1. Qual o posicionamento salarial (englobando remuneração base e benefícios) da sua Organização face ao mercado em geral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 4. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

4.1. Existem duas grandes linhas de opções de estratégia competitiva que as Organizações podem adoptar: uma estratégia mais direccionada para o baixo custo ou uma estratégia centrada na diferenciação.

Reportando ao último triénio, qual a proporção do volume total de vendas realizado pela sua Organização que se deveu a uma estratégia de: Baixo custo e/ou Diferenciação. Pedimos-lhe que insira um valor percentual aproximado que traduza a proporção do volume total de vendas decorrente da Estratégia seguida pela Organização. A soma das alíneas a) e b) deverá ser 100%.

a) Baixo custo (<i>low cost</i>): A Organização competiu com base em custos reduzidos (através da criação de economias de escala, experiência, tecnologia, etc.), resultando em preços baixos para os Consumidores.	<input type="checkbox"/>
b) Diferenciação: A Organização competiu com base na criação de produtos e serviços percebidos pelo mercado como sendo únicos.	<input type="checkbox"/>

4.2. A importância das diferentes áreas funcionais (por exemplo, produção, marketing, etc.) também é uma das características da Estratégia Organizacional que varia de Empresa para Empresa.

Utilize uma escala de 1 a 5 (1-Nada Importante; 5-Extremamente Importante), de modo a indicar a importância relativa de cada área funcional na implementação da Estratégia da sua Organização, nos últimos dois anos.

	1	2	3	4	5
4.2.1. Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.2. Marketing e Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.3. Recursos Humanos/Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.4. Área Financeira/Contabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. As Organizações poderão ter uma estratégia de inovação centrada em diferentes dimensões. Utilize uma escala de 1 a 5 (1-Nada Inovadora; 5-Extremamente Inovadora), indicando o grau em que a sua Organização tem sido inovadora relativamente à Concorrência, nos últimos dois anos.

	1	2	3	4	5
4.3.1. Características ou desenho dos produtos e/ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.2. Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.3. Marketing e Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 4. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

4.4. Indique qual a sua percepção relativamente aos indicadores de performance e resultados da sua Organização, em comparação com os seus Principais Concorrentes, utilizando uma escala de 1 a 5 (1-Significativamente pior que a Concorrência; 5-Significativamente melhor que a Concorrência).

	1	2	3	4	5
4.4.1. Retorno do investimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.2. Valor económico acrescentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.3. Grau de satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.4. Grau de fidelização dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.5. Quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.6. Qualidade do produto ou serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.7. Tempo de resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.8. Custo do produto ou serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.9. Grau de satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4.10. Produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 5. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

5.1. Que categoria melhor descreve a sua Organização?

1. a) Organização Governamental/Pública
2. b) Organização privada, sem fins lucrativos
3. c) Organização privada, com fins lucrativos
4. d) Outros (descreva):

5.2. Qual das seguintes categorias melhor se insere no sector de actividade principal da sua Organização?

1. Agro-indústria
2. Água, electricidade e gás
3. Celulose e papel
4. Comércio
5. Comércio de veículos automóveis
6. Comércio electro-electrónico
7. Construção
8. Distribuição alimentar
9. Distribuição de combustíveis
10. Edição, informação e artes gráficas
11. Equipamento de transporte
12. Higiene e limpeza
13. Hotelaria e restauração
14. Madeira, cortiça e móveis
15. Material eléctrico e de precisão
16. Metalomecânica e metalurgia de base
17. Minerais metálicos e não metálicos
18. Produtos farmacêuticos
19. Química
20. Serviços
21. Telecomunicações
22. Têxteis
23. Transportes e distribuição
24. Vestuário e couro
25. Outra (descreva):

GRUPO 5. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

5.3. Qual é o número de anos de laboração da sua Organização em Portugal à data?

1. Há menos de 1 ano
2. Entre 1 a 3 anos
3. Entre 3 a 5 anos
4. Entre 5 a 10 anos
5. Entre 10 a 15 anos
6. Entre 15 a 20 anos
7. Entre 20 a 30 anos
8. Entre 30 a 40 anos
9. Entre 40 a 50 anos
10. Mais de 50 anos

5.4. Indique o volume total de vendas da sua Organização (valores em Euros) em 31/12?

1. Mais de 2.000.000.000 Euros
2. Entre 1.000.000.000 e 2.000.000.000 Euros
3. Entre 500.000.000 e 1.000.000.000 Euros
4. Entre 400.000.000 e 500.000.000 Euros
5. Entre 300.000.000 e 400.000.000 Euros
6. Entre 200.000.000 e 300.000.000 Euros
7. Entre 150.000.000 e 200.000.000 Euros
8. Entre 100.000.000 e 150.000.000 Euros
9. Entre 75.000.000 e 100.000.000 Euros
10. Entre 50.000.000 e 75.000.000 Euros

5.5. Qual das seguintes categorias melhor descreve a margem de lucro da sua Organização (ou seja, a percentagem do lucro sobre o volume total de vendas)?

1. a) Prejuízo
2. b) Breakeven (ponto crítico de vendas)
3. c) 1 a 4%
4. d) 5 a 9%
5. e) 10 a 14%
6. f) 14 a 19%
7. g) 20 a 24%
8. h) Igual ou superior a 25%
9. i) Não sabe, não responde

GRUPO 5. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

5.4. Indique o volume total de vendas da sua Organização (valores em Euros) em 31/12?

- 11. Mais de 2.000.000.000 Euros
- 12. Entre 1.000.000.000 e 2.000.000.000 Euros
- 13. Entre 500.000.000 e 1.000.000.000 Euros
- 14. Entre 400.000.000 e 500.000.000 Euros
- 15. Entre 300.000.000 e 400.000.000 Euros
- 16. Entre 200.000.000 e 300.000.000 Euros
- 17. Entre 150.000.000 e 200.000.000 Euros
- 18. Entre 100.000.000 e 150.000.000 Euros
- 19. Entre 75.000.000 e 100.000.000 Euros
- 20. Entre 50.000.000 e 75.000.000 Euros

5.5. Qual das seguintes categorias melhor descreve a margem de lucro da sua Organização (ou seja, a percentagem do lucro sobre o volume total de vendas)?

- 10. a) Prejuízo
- 11. b) *Breakeven* (ponto crítico de vendas)
- 12. c) 1 a 4%
- 13. d) 5 a 9%
- 14. e) 10 a 14%
- 15. f) 14 a 19%
- 16. g) 20 a 24%
- 17. h) Igual ou superior a 25%
- 18. i) Não sabe, não responde

Caso pretenda incluir algum comentário/observação/sugestão, poderá fazê-lo utilizando este espaço para o efeito. No caso de não o pretender fazer, bastará clicar em Continuar e concluirá o preenchimento do Inquérito. Muito obrigado pela sua participação!

Anexo 3. Convite para participação no estudo

Caro(a) colega,

A **gestão de recursos humanos** tem vindo a evoluir a um ritmo exponencial, assumindo um papel cada vez mais **estratégico** na **sustentabilidade** das Organizações.

Apesar disso, **subsistem muitas dúvidas** relativamente aos **contributos efectivos** da **gestão de recursos humanos** na **maximização** do **retorno de capital**, na **motivação** e grau de envolvimento das **Pessoas**, no **incremento** dos **índices de produtividade**, entre outros indicadores.

O presente **projecto de investigação**, realizado no âmbito da **Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho**, e que conta com o apoio da **Associação Industrial Portuguesa (AIP-CE)**, da **Associação Empresarial Portuguesa (AEP)**, da **Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG)**, da **Associação Industrial do Minho (AIMINHO)** e da **RH Magazine**, visa contribuir para colmatar essa lacuna, procurando dar resposta a um conjunto de questões que apoiarão os gestores em Portugal a aprofundar o seu conhecimento acerca de:

- Melhores práticas de Recursos Humanos;
- Grau de implementação de melhores práticas por sectores de actividade;
- Influência da adopção de melhores práticas de Recursos Humanos nos resultados e desempenho das Organizações;
- Relação entre características das Empresas e adopção de melhores práticas de Recursos Humanos;
- Grau de importância do Capital Humano em função da natureza do negócio/sector de actividade.

Convido(a) e encorajo(a) a participar neste estudo, **pioneiro** em Portugal, que nos ajudará a melhorar o conhecimento acerca da gestão de recursos humanos das Organizações a operar em território português e a reconhecer e objectivar a relação entre as melhores práticas de gestão de Pessoas e o desempenho organizacional.

Para participar no estudo, deverá **preencher** um **Inquérito online** que será disponibilizado, através de um **link**, que será **enviado** para o seu **endereço electrónico** nos próximos dias. A

informação fornecida será tratada com total confidencialidade, assegurada pela ferramenta online **questionpro**, que é utilizada por Empresas de referência como a Google, a Microsoft, a Universidade de ALABAMA.

Ao participar no estudo, para além de beneficiar do acesso às principais conclusões da investigação, estará a **contribuir** para a **doação de livros a crianças carenciadas**, em resultado de uma parceria desenvolvida com a causa “The Literacy Site”.

Para obter todas as informações acerca do estudo, poderá consultar o site oficial deste projecto, disponível em <http://bestpracticesrh.googlepages.com>

Manifestamos a nossa inteira disponibilidade para prestar esclarecimentos ou informações adicionais que necessite.

Saudações do,

Luís Filipe Monteiro.

Anexo 4. Site oficial do estudo “Best Practices e Desempenho nas 500 Maiores e Melhores”
(página inicial)



Projecto de Investigação ' 09

Best Practices de RH e Desempenho Organizacional nas 500 maiores e melhores Empresas de Portugal

“Construir a equação para potenciar os resultados das Organizações, através das Pessoas”

- Haverá uma relação directa entre as práticas de gestão de Pessoas e o desempenho de uma Organização?
- O factor - Pessoas e Talento - pode ser mais determinante no sucesso das Empresas em certos negócios do que noutros?
- Quais os sectores de actividade mais evoluídos em termos de implementação das *best practices* de RH?
- Qual o retorno expectável face ao investimento em determinadas *best practices* de gestão de Pessoas?

Estas são apenas algumas das questões que procuraremos dar resposta através de um **estudo pioneiro** que será realizado **em Portugal e direccionado para as 500 maiores e melhores Empresas**.

Objectivos da Investigação

O presente estudo, desenvolvido no âmbito de uma investigação de mestrado da Universidade do Minho, distinguido no Fórum Capital Humano com o prémio “Best Paper Universidades 2008”, engloba um conjunto de objectivos que possibilitarão uma melhor compreensão da realidade da gestão de Pessoas em Portugal e do seu contributo para o sucesso empresarial:

- (1) Identificar *benchmarks* por sectores de actividade, relacionados com a adopção de *Best Practices* de RH;
- (2) Analisar a relação entre as características das Empresas e o grau de adopção de *Best Practices* de RH pelas Empresas estudadas;
- (3) Identificar a relação entre o grau de adopção de *Best Practices* de RH e os Resultados Quantitativos e Qualitativos das Empresas;
- (4) Reconhecer a criticidade do Capital Humano no processo de criação de valor, por área de negócio;
- (5) Analisar a influência de factores ambientais externos e da estratégia organizacional no posicionamento do Capital Humano como fonte de vantagem competitiva.

Obrigado pelo seu interesse e colaboração.

Com os melhores cumprimentos do,

Luís Filipe Monteiro.

- [Notícias](#)
- [Quem pode participar no estudo?](#)
- [Como participar no estudo?](#)
- [Como preencher o inquérito](#)
- [As best practices em estudo](#)
- [Credenciais do Investigador](#)
- Entidades que apoiam o estudo:



- [Associação Industrial Portuguesa \(AIP-CE\)](#)



- [Associação Empresarial de Portugal \(AEP\)](#)



- [Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos \(APG\)](#)

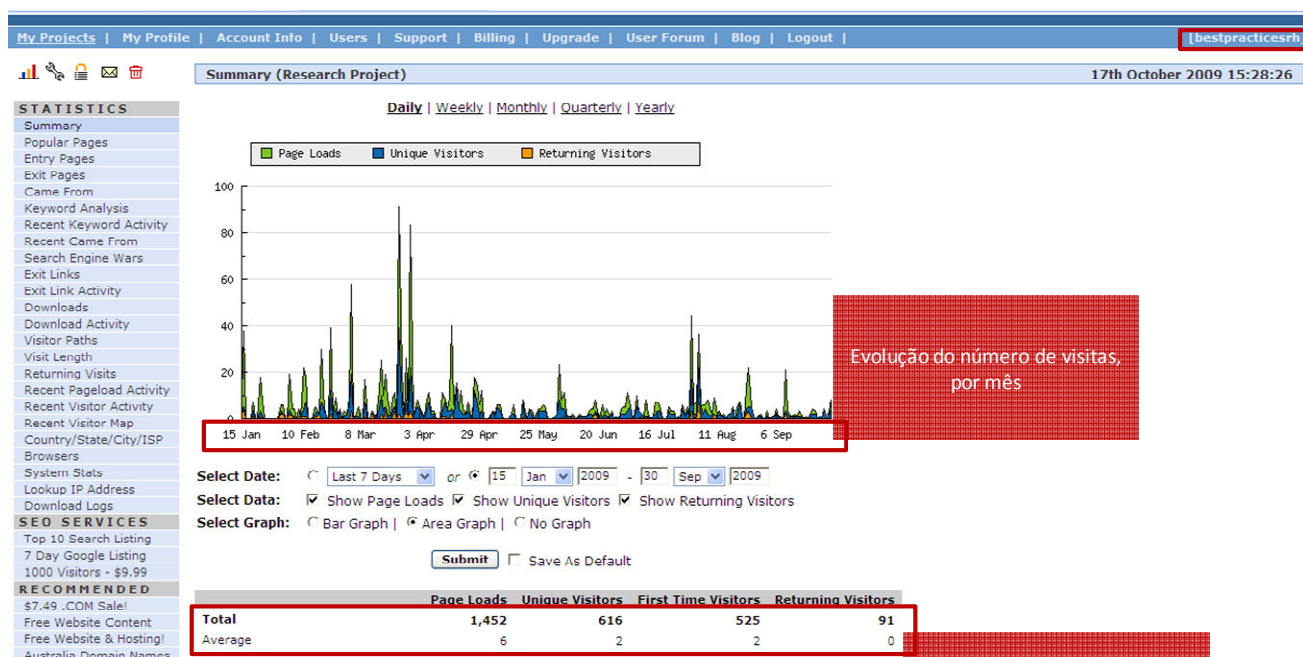


- [Associação Industrial do Minho \(AIMINHO\)](#)



- [RH Magazine](#)

Anexo 5. Número de visitas em Setembro de 2009, monitorizadas através do *webcounter*



Evolução do número de visitas,
por mês

Nº de visitas no período de
15/01 a 30/09

Anexo 6. Análises de regressão linear entre o índice de best practices e os indicadores de desempenho económico das 500 maiores e melhores empresas

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o crescimento das vendas (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,155 ^a	,012	,024	,010	24,5134	,024	1	69	,197

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o crescimento dos lucros (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,122 ^a	,013	-,002	286,5862	,013	,856	1	67	,358

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o VAB (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,016a	,000	-,014	138950624	,000	,018	1	70	,892

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Anexo 6. Análises de regressão linear entre o índice de best practices e os indicadores de desempenho económico das 500 maiores e melhores empresas (cont.)

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e VAB/Vendas (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,057a	,003	-,011	16,9454	,003	,226	1	70	,636

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o capital próprio (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,053a	,003	-,011	292797769	,003	,194	1	70	,661

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o activo (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,001a	,000	-,014	610518351	,000	,000	1	70	,991

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Anexo 6. Análises de regressão linear entre o índice de best practices e os indicadores de desempenho económico das 500 maiores e melhores empresas (cont.)

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e a rentabilidade do activo (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,132a	,018	,003	9,6313	,018	1,232	1	69	,271

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o activo circulante (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,030a	,001	-,013	149392374	,001	,062	1	70	,803

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o passivo (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,026 ^a	,001	-,014	555052474	,001	,048	1	70	,827

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Anexo 6. Análises de regressão linear entre o índice de best practices e os indicadores de desempenho económico das 500 maiores e melhores empresas (cont.)

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e a solvabilidade (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,094 ^a	,009	-,005	99,1123	,009	,626	1	70	,432

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o passivo circulante (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,065 ^a	,004	-,010	213147291	,004	,301	1	70	,585

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e a liquidez geral (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,062 ^a	,004	-,010	150,0948	,004	,266	1	70	,608

a.Preditores: (constante), Índice BPRH

Anexo 6. Análises de regressão linear entre o índice de best practices e os indicadores de desempenho económico das 500 maiores e melhores empresas (cont.)

Regressão linear entre as variáveis índice de BPRH (variável independente) e o endividamento (variável dependente)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro de estimativa padronizado	Estatísticas ajustadas				
					R quadrado ajustado	F ajustado	Grau de liberdade 1	Grau de liberdade 2	Nível de significância F ajustado
1	,010 ^a	,000	-,014	28,5154	,000	,007	1	70	,933

a.Preditores: (constante), Índice BPRH